



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

**Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**BAR BUS CANTABRIA: Una nueva forma de festejar**

**Análisis de viabilidad**

BAR BUS CANTABRIA: A new way to party

Viability Review

*Autor:*

Lucrecia Judith Medina Valencia

*Dirigido por:*

José Luis Fernández Sánchez

Santander octubre de 2018.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Carlos y a Ely Enrique, por acompañarme en cada aventura,

A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional,

A profesores y compañeros del MBA por todo lo que aprendí de ellos,

y a mi tutor, José Luis.

## RESUMEN

Considerando que uno de los principales protagonistas para la recuperación de la crisis financiera del 2008 en España, sin duda ha sido el sector de servicios, del cual se obtienen 70% de los ingresos a nivel nacional, y dentro de éste el comercio, el transporte y la hostelería, aportan al PIB español, en 2017, cincuenta millones de euros, se plantea un proyecto novedoso dentro del sector de la hostelería, a través del cual no sólo se pueda explotar el potencial del sector sino también la riqueza natural y cultural que posee la comunidad de Cantabria, ***BAR BUS CANTABRIA: Una nueva forma de festejar.***

**Bar Bus Cantabria** es un autobús-bar dentro del cual se puede tener una fiesta y a la vez pasear y/o hacer un recorrido turístico. Lo innovador de esta idea, dentro de un sector que tiene mucha competencia, es que se plantea como una propuesta de negocio que puede romper con la estacionalidad y generar actividad constante a través de la promoción de actividades culturales y de ocio durante todo el año, entre los habitantes de la comunidad de Cantabria y de visitantes de comunidades vecinas.

Para evaluar la viabilidad del proyecto se ha planteado un análisis en cuatro áreas: viabilidad comercial, que incluye un breve análisis del sector y la competencia, para plantea una estrategia de penetración del mercado; viabilidad económica, que incluye una investigación cuantitativa y cualitativa en torno al proyecto, a través de una encuesta a una muestra de 97 habitantes y entrevistas a expertos, respectivamente; viabilidad técnica, que desglosa los elementos necesarios de inmovilizado, recursos humanos, suministros, etc., para la prestación del servicio, así como, la descripción de las 4p's del marketing mix; y finalmente, la viabilidad financiera, en la que se presenta una previsión a cinco años de resultados, tomando en cuenta un presupuesto de costes e ingresos, basado en las tres áreas mencionadas, con base en los cuales se hace el cálculo de distintos instrumentos para evaluación de inversiones como el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y coste medio ponderado de capital (WACC, por su siglas en inglés).

## SUMMARY

Considering that one of the main protagonists for the recovery from the 2008 financial crisis in Spain, without a doubt has been the services sector, from which 70% of the income is obtained at a national level, and taking into account that services like transport, catering and tourism contributed to the Spanish GDP, in 2017, fifty million euros, the idea of a new kind of catering service arises based on the fact that there is great potential, not only on the sector but in the Cantabria's natural and cultural heritage. The project's name: ***BAR BUS CANTABRIA: A new way to party.***

**Bar Bus Cantabria** is a bus-bar in which is posible to have a party and at the same time experience for a while, a brief touristic ride. This idea becomes innovative, even in a sector that is highly competitive, because the proposal includes a business model that can break seasonality and generate constant activity, during all the year, through the promotion of attractive cultural and leisure activities, not only for Cantabria's inhabitants but for the inhabitants of the nearby communities, as Asturias or Basque Country.

To evaluate the viability of the project, has been proposed an analysis in four areas: commercial viability, which includes a brief analysis of the sector and competitors, because base don this knowledge a market penetration strategy can be defined; economic viability, which includes quantitative and qualitative research around the project, through a survey of a sample of 97 inhabitants and interviews with experts,

respectively; technical feasibility, which breaks down the necessary elements of fixed assets, human resources, supplies, etc., to provide the service, as well as, the description of the 4p's of the marketing mix; and finally, in the financial viability chapter, a forecast of the results for the first five years is presented, taking into account a budget of costs for all the required supplies, and a forecast revenue, based on which is calculated the Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR) and Weighted Average Cost of Capital (WACC), to determine if the Project would be profitable.

# CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS Y MOTIVACIÓN DEL PROYECTO</b>                                   | <b>1</b>  |
| <b>2. VIABILIDAD ECONÓMICA</b>  | <b>2</b>  |
| <b>2.1. EL TIEMPO LIBRE EN ESPAÑA</b>   | <b>2</b>  |
| <b>2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO ESPECÍFICO: SERVICIOS EXISTENTES Y COMPETIDORES POTENCIALES</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2.3. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO</b>   | <b>10</b> |
| <b>3. VIABILIDAD COMERCIAL</b>  | <b>15</b> |
| <b>3.1. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA</b>  | <b>15</b> |
| <b>3.2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b>   | <b>23</b> |
| 3.2.1. <i>Entrevista con el Alcalde de Rasines</i>  | 23        |
| 3.2.2. <i>Entrevista con el responsable de la Oficina de Turismo El Asón-Agüera-Trasmiera</i> | 24        |
| <b>3.3. MARKETING MIX: LAS 4 P'S</b>  | <b>25</b> |
| 3.3.1. <i>Producto: Cómo es el Servicio de Bar Bus Cantabria</i>                              | 25        |
| <b>4. VIABILIDAD TÉCNICA</b>  | <b>30</b> |
| <b>4.1. INMOVILIZADO NECESARIO</b>  | <b>30</b> |
| <b>4.2. RECURSOS HUMANOS</b>  | <b>33</b> |
| <b>4.3. PROVEEDORES O SUMINISTROS</b>   | <b>35</b> |
| <b>4.4. REGLAMENTACIÓN: LEY DE TURISMO DE CANTABRIA y LEY DE CARRETERAS DE CANTABRIA</b>      | <b>36</b> |
| <b>5. VIABILIDAD FINANCIERA</b>   | <b>38</b> |
| <b>5.1. INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIAMIENTO</b>  | <b>38</b> |
| <b>5.2. COSTES</b>  | <b>39</b> |
| <b>5.3. ESTIMACIÓN DE RESULTADOS</b>  | <b>40</b> |
| <b>6. CONCLUSIONES</b>  | <b>44</b> |
| <b>7. ANEXOS</b>  | <b>46</b> |
| <b>7.1. ANEXO 1: ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA</b>   | <b>46</b> |
| <b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>  | <b>53</b> |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICA 2.1 CARACTERÍSTICAS DE RESIDENTES EN ESPAÑA CON DESTINO PRINCIPAL CANTABRIA .....   | 4  |
| GRÁFICA 3.1 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 2<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 15 |
| GRÁFICA 3.2 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA PREGUNTA 1<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....   | 15 |
| GRÁFICA 3.3 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 3 GRÁFICA 3.4 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 4<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS ..... FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS..... | 16 |
| GRÁFICA 3.5 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 6<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 16 |
| GRÁFICA 3.6 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 7<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 16 |
| GRÁFICA 3.7 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 8<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 17 |
| GRÁFICA 3.8 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 9<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 17 |
| GRÁFICA 3.9 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 10<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....   | 18 |
| GRÁFICA 3.10 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 11<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 18 |
| GRÁFICA 3.11 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 14<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 19 |
| GRÁFICA 3.12 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 13<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 19 |
| GRÁFICA 3.13 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 18<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 20 |
| GRÁFICA 3.14 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 17<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 20 |
| GRÁFICA 3.15 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 15<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 21 |
| GRÁFICA 3.16 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 16<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 21 |
| GRÁFICA 3.17 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 19<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 22 |
| GRÁFICA 3.18 ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA. PREGUNTA 20<br>FUENTE: RESULTADOS ENCUESTA GOOGLE FORMS .....  | 22 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| TABLA 3.1 ESTIMACIÓN DE VIAJES ANUALES  |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....  | 28 |
| TABLA 3.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS ANUALES BAR BUS CANTABRIA                                |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....  | 29 |
| TABLA 3.3 ESTIMACIÓN GASTO PUBLICIDAD ANUAL   |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....  | 30 |
| TABLA 4.1 ESTIMACIÓN INVERSIÓN INICIAL INMOVILIZADO                                       |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....  | 33 |
| TABLA 4.2 ESTIMACIÓN INVERSIÓN OTRO INMOVILIZADO  |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....  | 33 |
| TABLA 4.3 PLANTILLA NECESARIA SERVICIO BAR BUS CANTABRIA                                  |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE LOS CONVENIOS LABORALES.                    | 34 |
| TABLA 4.4 ESTIMACIÓN DE GASTO DE PERSONAL ANUAL   |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA USANDO DATOS DE CONVENIOS LABORALES .....                      | 35 |
| TABLA 4.5 ESTIMACIÓN DE COSTE ANUAL ALIMENTOS Y BEBIDAS                                   |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....   | 35 |
| TABLA 4.6 ESTIMACIÓN DE OTROS COSTES FIJOS  |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE SITIOS WEB DE PROVEEDORES<br>ESPECIALIZADOS ..... | 36 |
| TABLA 4.7 ESTIMACIÓN COSTE ANUAL POR CONSUMO DE COMBUSTIBLE                               |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN OPINIÓN DE EXPERTOS .....                          | 36 |
| TABLA 5.1 PRESUPUESTO DE CAPITAL Y DE FINANCIACIÓN PARA BAR BUS CANTABRIA ...             | 38 |
| TABLA 5.2 PRESUPUESTO DE COSTES PARA BAR BUS CANTABRIA AÑO 2018 .....                     | 39 |
| TABLA 5.3 CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL BAR BUS CANTABRIA PARA 2018.....               | 40 |
| TABLA 5.4 RATIOS E INDICADORES ECONÓMICOS PARA EL PRIMER AÑO BAR BUS<br>CANTABRIA .....   | 40 |
| TABLA 5.5 PUNTO MUERTO PARA BAR BUS CANTABRIA .....                                       | 41 |
| TABLA 5.6 PREVISIÓN DE INGRESOS A 5 AÑOS.....   | 41 |
| TABLA 5.7 PREVISIÓN DE AUMENTO DE COSTE POR VIAJE A 5 AÑOS .....                          | 41 |
| TABLA 5.8 BALANCE PREVISIONAL A 5 AÑOS BAR BUS CANTABRIA.....                             | 42 |
| TABLA 5.9 PREVISIÓN DE CASH FLOW LIBRE DE LA EXPLOTACIÓN A 5 AÑOS.....                    | 43 |
| TABLA 5.10 CÁLCULO DEL COSTE DE CAPITAL, VAN Y TIR PARA BAR BUS CANTABRIA                 |    |
| FUENTE: EXPANSIÓN/DATOSMACRO.COM Y FINANZAS.COM .....                                     | 43 |

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|   |    |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 2.1 GASTO DE LOS ESPAÑOLES EN 2015                                |    |
| FUENTE: ELPAIS.COM/ECONOMIA/2016/06/20 .....                                  | 3  |
| ILUSTRACIÓN 2.2 GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL DE LA RED CÁNTABRA DE DESARROLLO RURAL |    |
| FUENTE: WWW.REDCANTABRARURAL.COM .....  | 5  |
| GRÁFICO 2.3 BUS TURÍSTICO SANTANDER.  |    |
| FUENTE: HTTPS://CITY-SIGHTSEEING.COM/ES/27/SANTANDER .....                    | 6  |
| GRÁFICO 2.4 LOGO DE PARTY BUS.ES  |    |
| FUENTE: HTTP://WWW.PARTYBUS.ES .....  | 7  |
| ILUSTRACIÓN 2.5 ACTIVIDADES DE DÍA Y NOCHE PARTY BUS                          |    |
| FUENTE: PARTYBUS.ES .....   | 8  |
| ILUSTRACIÓN 2.6 RUTA: UN PASEO POR SANTANDER                                  |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE GOOGLE MAPS .....                     | 11 |
| ILUSTRACIÓN 2.7 UN PASEO POR LA COMARCA CAMPURIANA                            |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE GOOGLE MAPS .....                     | 11 |
| ILUSTRACIÓN 2.8 RUTA POR AMPUERO  |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE GOOGLE MAPS .....                     | 12 |
| ILUSTRACIÓN 2.9 RUTA POR CABEZÓN  |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE GOOGLE MAPS .....                     | 13 |
| ILUSTRACIÓN 3.1 UBICACIÓN DE RASINES  |    |
| FUENTE: HTTP://WWW.AYTORASINES.ORG/ .....                                     | 23 |
| ILUSTRACIÓN 3.2 LO QUE NO ES BAR BUS CANTABRIA.                               |    |
| FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....   | 25 |
| ILUSTRACIÓN 3.3 AUTOTURISMO: 11 PROPUESTAS PARA RECORRER CANTABRIA            |    |
| FUENTE: WWW.TURISMODECANTABRIA.COM.....                                       | 26 |
| CUADRO 3.4 CALENDARIO ANUAL DE VIAJES BAR BUS CANTABRIA.....                  | 27 |
| ILUSTRACIÓN 4.1 AUTOBÚS MAN DE DOS PISOS PARA BAR BUS CANTABRIA               |    |
| FUENTE: WWW.MILANUNCIOS.COM.....  | 31 |
| ILUSTRACIÓN 4.2 AUTOBÚS MAN DE DOS PISOS PARA BAR BUS CANTABRIA               |    |
| FUENTE: HTTPS://AUTOLINE.ES/-/VEHICULOS--C1.....                              | 31 |
| ILUSTRACIÓN 4.3 SEGUNDO PISO AUTOBÚS NEOPLAN SKYLINER                         |    |
| HTTPS://AUTOLINE.ES/ 31 FUENTE:   |    |
| ILUSTRACIÓN 4.4 BARRA DE BAR AUTOBÚS NEOPLAN SKYLINER                         |    |
| FUENTE: HTTPS://AUTOLINE.ES/.....   | 32 |
| ILUSTRACIÓN 4.5 BARRA DE BAR AUTOBÚS NEOPLAN SKYLINER                         |    |
| FUENTE: HTTPS://AUTOLINE.ES/.....   | 32 |
| ILUSTRACIÓN 4.6 ÁREA DE SERVICIO BAR AUTOBÚS NEOPLAN SKYLINER                 |    |
| FUENTE: HTTPS://AUTOLINE.ES/.....   | 32 |





## 1. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS Y MOTIVACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo del presente trabajo fin de máster será evaluar la viabilidad de la propuesta BAR BUS CANTABRIA, un servicio de entretenimiento no estacional, a través de la promoción de actividades de ocio durante todo el año, adecuadas para cada tipo de estación y para distintos grupos de personas. **Bar Bus Cantabria** se define como un bar dentro de un autobús que combina todos los elementos de un bar en España, pero con movimiento. Se trata de un proyecto de organización de fiestas ambulantes, a través de distintas rutas por toda Cantabria.

Para esta oferta de ocio y diversión se ha definido como público objetivo a todos los habitantes de la comunidad de Cantabria, así como turistas locales y/o nacionales, sin descartar la posibilidad de ofrecer el servicio a turistas extranjeros. Respecto al nicho de mercado turístico, baste mencionar que, en 2016, el turismo en España generó ingresos por 77.000 millones de euros, aproximadamente, derivado de la visita de más de 75 millones de turistas (EL MUNDO, 2017), y en el año 2015, España obtuvo la calificación más alta, 5,31 sobre 7 puntos, en el estudio que realiza bianualmente el Foro Económico Mundial sobre el sector turístico de más de 141 países. En dicho estudio, los aspectos mejor evaluados para el país fueron las infraestructuras y los recursos naturales y culturales (EL PAÍS, 2015). Para el año 2017, España, logró posicionarse por encima de Francia y Alemania, y aunque uno de los aspectos peor evaluados fue la facilidad para hacer negocios, siguen resaltando como ventajas competitivas la infraestructura del transporte aéreo y turístico, así como, ser uno de los cinco países con más sitios declarados patrimonio de la humanidad por la UNESCO (EL PAÍS, 2017).

Para el análisis de viabilidad, se han incluido cuatro apartados a través de los cuales se evaluará la viabilidad económica, comercial, técnica y financiera. El análisis de viabilidad económica incluye una revisión de las costumbres, gustos y preferencias de los españoles en cuanto a su tiempo libre y sus gastos; así mismo, se hablará brevemente de los indicadores de bienestar en Europa, y en España, para entender en qué forma el ocio es una de las dimensiones que es arte de la calidad de vida, y para saber qué hacen los españoles en su tiempo de ocio. La principal fuente de información son los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), notas de prensa y noticias. Así mismo, se hará un análisis de la competencia y los servicios que existen actualmente en la comunidad; lo que conducirá a definir la estrategia de penetración y la ventaja competitiva de esta propuesta.

Para el análisis de viabilidad comercial se ha realizado una investigación cuantitativa y cualitativa, y basado en los resultados obtenidos se definirán las 4 P's de Marketing: Producto-Servicio, Precio, Promoción y Punto de Venta o distribución. Para determinar la viabilidad técnica se plantearán todos los elementos necesarios de inmovilizado material e inmaterial, insumos, personal, etc., para poder calcular el monto de la inversión inicial. También se ha revisado la normativa para las empresas dedicadas al transporte de pasajeros, así como, la Ley de Carreteras en Cantabria para saber si legalmente habría algún impedimento para el proyecto que aquí se plantea. Finalmente, para evaluar la viabilidad financiera se presenta una estimación del balance inicial y algunos ratios e indicadores económicos que pueden ayudar a evaluar la viabilidad del proyecto. Para la recuperación de la inversión se plantea un periodo de cinco años, para el que se calculará los resultados anuales y los flujos de caja, para poder completar el análisis y calcular el retorno de la inversión a través del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el coste de capital (WACC).

## **2. VIABILIDAD ECONÓMICA**

Debido a que Bar Bus Cantabria se ha planteado como un proyecto de ocio y diversión, se han revisado algunas notas de prensa para conocer las preferencias de los españoles en cuanto a las actividades realizadas en su tiempo libre, así como, para conocer cómo se distribuye el gasto en los hogares. Para conocer el comportamiento de la oferta y la demanda del turismo en Cantabria se ha recurrido a datos del ICANE y a estudios de mercado realizados por el Gobierno de Cantabria y por el Departamento de Inteligencia de Marketing de la Universidad de Cantabria, primero a nivel nacional, y después de manera más específica en Cantabria.

### **2.1. EL TIEMPO LIBRE EN ESPAÑA**

De acuerdo con el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), organismo autónomo dependiente del Ministerio de la Presidencia; algunas de las actividades de ocio preferidas por los españoles son: salir a dar una vuelta, ver la televisión, leer y navegar por internet; y durante los días de asueto o vacaciones se inclinan, principalmente, por pasar más tiempo con la familia, visitar familiares y amigos que no ven frecuentemente, así como, descansar, distraerse o hacer algún viaje turístico (LA VANGUARDIA, 2017).

Sin duda, las actividades realizadas durante el tiempo libre o las vacaciones están determinadas por el presupuesto de cada hogar; y no hay que perder de vista que, aunque el PIB español se ha recuperado después de la crisis financiera del 2008, el gasto en los hogares españoles se ha redistribuido; de tal manera que, las partidas con mayor prioridad son: vivienda, alimentos, sanidad y educación (EL ECONOMISTA, 2017). El gasto en ocio y actividades culturales queda en segundo plano, al igual que el transporte, el vestido y el calzado; sin embargo, el presupuesto destinado para estas partidas está determinado, a su vez, según el tipo de familia. Por ejemplo, en el caso de las parejas sin hijos, se destina un 11,3% de su presupuesto a cafés, restaurantes y hoteles, mientras que la media para el resto de los hogares es de 9,3% (EL PAÍS, 2016). De manera positiva, en el año 2015, los datos del INE revelaron que las familias volvían a gastar en restaurantes y comidas fuera de casa, en servicios recreativos y viajes (EL PAÍS, 2016), y aunque no llegan a ser las partidas principales de su presupuesto, esta tendencia favorece al proyecto de Bar Bus Cantabria, pues se trata de un proyecto que responde a algunas de las preferencias de los españoles para pasar el tiempo libre que incluye la consumición de bebidas y alimentos fuera de casa, y la posibilidad de realizar recorridos turísticos.

En la encuesta del INE, la dimensión de ocio incluye el interés por la contratación de servicios recreativos, y la de alimentos y bebidas fuera de casa, y en conjunto, representan el 15% del gasto anual de una persona, de un presupuesto de casi once mil euros, lo que equivale a casi 1.700 euros (EL PAÍS, 2016).

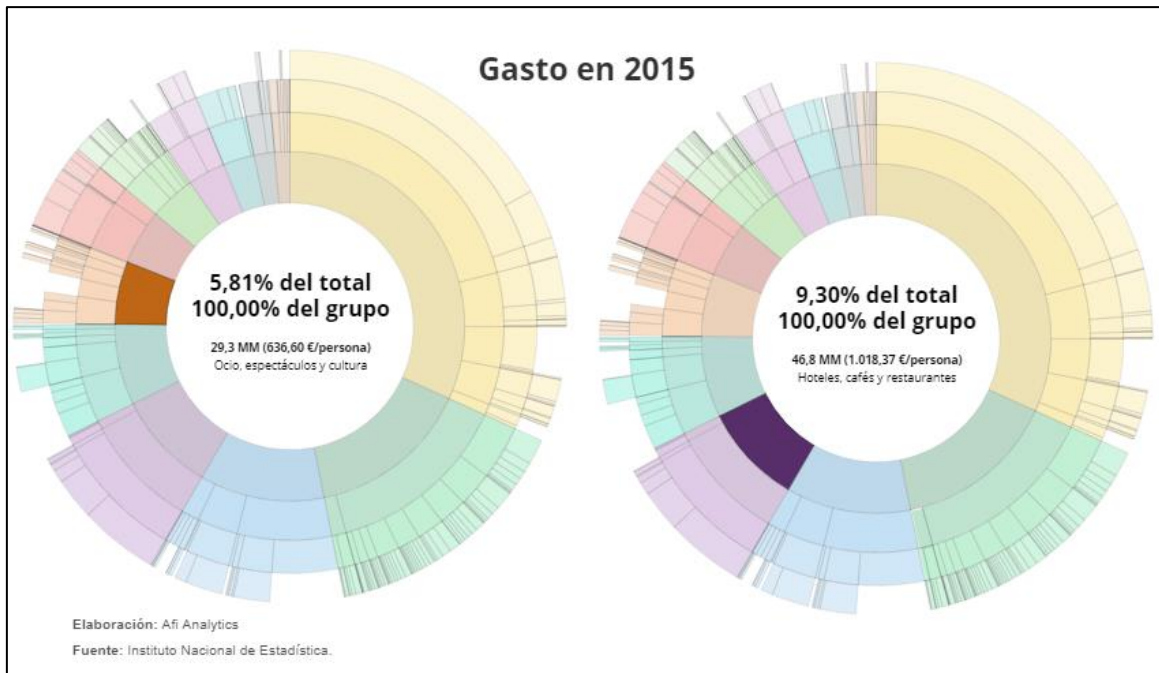


Ilustración 2.1 Gasto de los españoles en 2015

Fuente: [elpais.com/economia/2016/06/20](http://elpais.com/economia/2016/06/20)

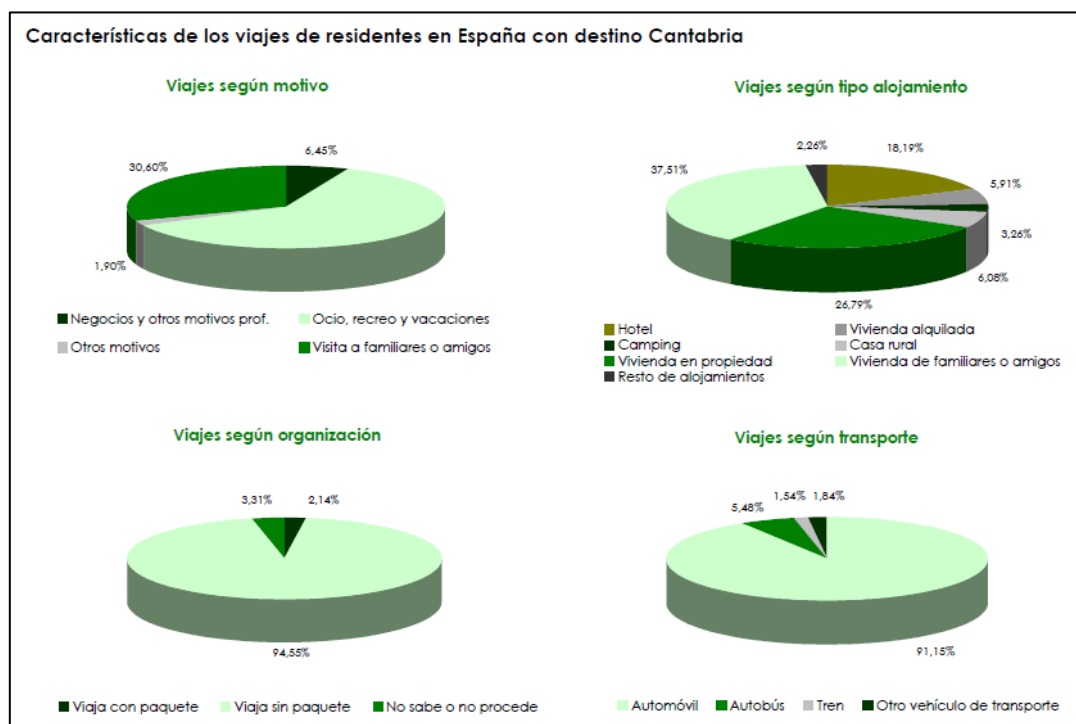
Aunado al aumento del gasto de los hogares en actividades de ocio, las cuales se realizan en los periodos de tiempo libre dentro de la rutina habitual; las preferencias de los españoles durante los periodos vacacionales del 2012 al 2015 también indican un aumento, en cuanto al número de viajes realizados. En ese periodo de tiempo los viajes aumentaron 20%, de tal manera que en 2015 el número de viajes realizados fue de 175,5 millones, de los cuales el 91,4% se realizaron en el interior, donde el objetivo principal para el 85% de estos fue el *Ocio y Recreo* y la *Visita a familiares o amigos*; el resto fueron por negocios y otros motivos, entre los que se incluyen turismo de compras, estudios, motivos religiosos, salud, etc. Este aumento en los viajes de residentes es positivo para Bar Bus Cantabria, pues, aunque no se plantea como un servicio dirigido principalmente al turismo, Cantabria es una de las comunidades que tiene mayor intensidad de viajes, es decir, por cada mil habitantes se realizan 1.313 viajes. (INE; 2016).

Además, el gasto total de estos viajes al interior ascendió a casi 38 mil millones de euros, y más del 55% de ese gasto se hizo durante los viajes de ocio. En el gasto por persona, casi el 75% se destinó al consumo en bares y restaurantes, transporte y alojamiento (INE, 2016).

En la Encuesta de Turismo de Residentes del INE, las excursiones se consideran un viaje interno caracterizado por la ausencia de pernoctación porque no forma parte de la rutina habitual, es decir son viajes que se hacen en un día de ida y vuelta. Los paseos con Bar Bus Cantabria podrían abarcar este tipo de viaje, pues uno de los posibles servicios a ofertar es el poder seleccionar un recorrido a distintos lugares de interés y sobresalientes de Cantabria, ya sea como paseo o como parte de un evento privado. Los informes del INE muestran que de 2015 a 2017, las excursiones tienden a aumentar casi un 10% anual.

Cabe destacar que Cantabria es un destino turístico atractivo, forma parte de la España Verde, y de acuerdo con estudios de mercado hechos por la Universidad de Cantabria, tiene una tasa alta de retorno, sus visitantes la califican, en promedio, con 9 de 10 puntos como destino turístico (SITUC; 2013). Los datos de los últimos años respecto al Perfil del Turista, aportados por el Instituto Cántabro de Estadística (ICANE) indican que País

Vasco, Castilla y León, Madrid y Asturias son las principales comunidades emisoras de turistas residentes que visitan Cantabria, incluida la propia comunidad. El objetivo principal de estos viajes es ocio y recreo, y visita a familiares o amigos; el 80% tienen entre 25 y 64 años; casi el 50% tiene estudios superiores y el 60% está ocupado. Las zonas más atractivas para estos visitantes fueron: Santander, Asón-Agüera, Trasmiera y la Costa Central; ésta última abarca Suances, Santillana del Mar, Comillas, Cabezón de la Sal, y Polanco, entre otros. A Santander se registraron cada año, más de un millón de viajes.



Gráfica 2.1 Características de residentes en España con destino principal Cantabria  
Fuente: ICANE, Perfil del Turista 2016

En resumen, puede decirse que la demanda turística en Cantabria tiene un potencial importante, no sólo para los habitantes de las comunidades vecinas o el resto de España, sino para sus propios habitantes. Bar Bus Cantabria apunta a generar **Turismo de Proximidad**, el cual tiene como motor principal la motivación del “turista local” a explorar lo que lo rodea, de tal modo que, “los destinatarios son los propios vecinos de la provincia y los de mercados nacionales próximos” (DÍAZ, 2013).

Actualmente, en España se habla de turismo de proximidad desde dos perspectivas; la primera a nivel nacional desde el organismo público Turespaña, dedicado a la promoción y diseño de planes de Marketing para consolidar al país como destino turístico para los mercados próximos europeos; y la segunda, se desprende de las iniciativas en cada comunidad para favorecer el turismo de los residentes de cada provincia y de mercados nacionales próximos; ejemplo de ello son las iniciativas en Cataluña y en la Diputación de Castellón<sup>1</sup>.

En Cantabria, la Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística, CANTUR S.A., definió como misión en su Plan de Marketing 2016-2017 hacer de Cantabria un destino turístico ícono de la España Verde, para turistas nacionales y europeos, a través de una sinergia entre el sector público y privado, con el fin de crear una marca-destino, además de que se plantearon como metas la desestacionalización y diversificación de la demanda, para incrementar el peso de la actividad turística en el PIB regional, que de

<sup>1</sup> [www.dipcas.es](http://www.dipcas.es)

acuerdo a datos de Exceltur, en 2014 el turismo representaba casi 11% del PIB regional y para el tercer trimestre de 2017, se esperaba un incremento del 4,1% (EXPANSIÓN, 2017). Paralelamente, la Red Cántabra de Desarrollo Rural, una asociación sin ánimo de lucro, creada en 2002, tiene como objetivo impulsar el desarrollo rural a nivel local a través de los recursos propios de cada región, mediante distintos proyectos de educación ambiental y promoción turística<sup>2</sup>, a través de cinco Grupos de Acción Local que abarcan casi la totalidad de la comunidad.

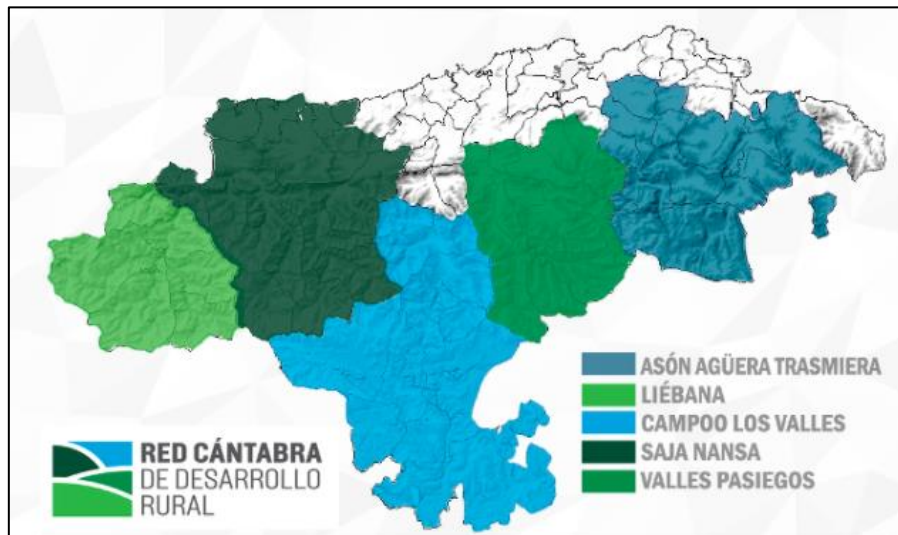


Ilustración 2.2 Grupos de Acción Local de la Red Cántabra de Desarrollo Rural  
Fuente: [www.redcantabrarural.com](http://www.redcantabrarural.com)

Entendiendo que el turismo de proximidad está ligado al desarrollo local, pues “*uno de sus objetivos es contribuir a la valorización del patrimonio presente en un territorio, y estructurarlo para su transformación en un recurso de interés turístico*” (Díaz, 2013), la propuesta de servicio de BAR BUS CANTABRIA favorece los objetivos planteados desde los distintos organismos de promoción turística y desarrollo rural, lo cual es un factor muy favorable para establecer vínculos con las distintas oficinas de turismo, así como, con diversos proveedores de actividades complementarias.

## 2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO ESPECÍFICO: SERVICIOS EXISTENTES Y COMPETIDORES POTENCIALES

En el portal oficial de turismo de Cantabria<sup>3</sup>, además del calendario de fiestas en la región y la información de las instalaciones a cargo de CANTUR y las actividades o rutas de senderismo organizadas por NATUREA; están disponibles los enlaces u ofertas de más de 60 agencias de viajes, más de 2.000 alojamientos turísticos, incluidos hoteles, hostales, posadas y casas rurales; y más de 150 sociedades dedicadas a la planeación de eventos y actividades de ocio, como escuelas de surf, empresas de turismo activo y albergues. Esta sinergia entre el sector público y privado es un elemento muy importante que fomenta la competencia, ya que el Gobierno de Cantabria otorga ayuda y subvenciones a empresas dedicadas al turismo. Es decir, empresas dedicadas a ofrecer, no sólo alojamiento, sino recorridos, excursiones o actividades de ocio para el fin de semana o vacaciones.

Los distintos proveedores de actividades de ocio aprovechan la diversidad cultural y natural de Cantabria y dentro de su cartera de servicios ofrecen recorridos que incluyen

<sup>2</sup> [www.redcantabrarural.com](http://www.redcantabrarural.com)

<sup>3</sup> [www.turismodecantabria.com](http://www.turismodecantabria.com)

actividades al aire libre, visitas a lugares representativos y/o museos, y organización de eventos, algunos de los más comunes son cumpleaños, despedidas de solteros y eventos empresariales. La duración de los recorridos puede ser de medio día, un día o un fin de semana completo. Dependiendo del tipo de recorrido, el servicio puede incluir transporte, equipo especializado para realizar actividades de turismo activo, alojamiento, guía y alimentos; y todos estos factores determinan el precio, que para grupos privados suelen ofrecerse como paquetes. Estos proveedores podrían ser considerados como competidores indirectos pues, aunque no incluyen un *autobús-bar* como el elemento principal de sus servicios, el “recorrido turístico/excursión” por Cantabria sí es la base de su oferta, y en ocasiones el transporte es parte del servicio. Ejemplo de estos competidores son:

1. Exploring Cantabria: Ofrece tours de medio día, día completo y personalizados. Su rango va de los 45€ a los 139€ por persona, y los recorridos no incluyen comida, bebida, entradas a algunos sitios de interés; y el punto de recogida suele ser en Santander.<sup>4</sup>
2. SomoAventura: Se especializa en la organización de excursiones de aventura y eventos, y tienen la capacidad para eventos de hasta 100 personas. Puede incluir alimentos, alojamiento y transporte. Para ciertos eventos el precio asciende hasta los 300€ por persona e incluye servicio de autocar a cualquier domicilio. Además de Cantabria tiene presencia en León, Madrid y Huesca.<sup>5</sup>
3. Multiaventura Trenti: Tiene un catálogo de actividades de aventura, dentro y fuera de sus instalaciones. Ofrece organización de eventos para empresas y grupos. El precio por persona para cada actividad va de los 35€ a los 100€ por persona, y este costo puede ser mayor cuando las actividades son parte de un evento.<sup>6</sup>
4. Gea Norte Ocio y Tiempo Libre: Tiene un catálogo de actividades estacionales. El rango de precios va de los 10€ a los 60€, y ofrece servicio de monitores por persona.<sup>7</sup>

Otro competidor indirecto sería el *City Sightseeing*. Este servicio se caracteriza porque no incluye actividades de aventura y el elemento principal es un paseo panorámico en autobús, aunque no con un bar dentro. Este servicio sólo opera en Santander en la época de verano. El paseo en autobús dura 40 minutos y cubre los puntos más representativos como La Catedral, el Palacio de la Magdalena, el Parque de las Mataleñas, y el Faro de Cabo de Mayor. También cuenta con un recorrido en bote que se hace por toda la Bahía de Santander. La compra del billete puede incluir disponibilidad para subir y bajar durante 24 o 48 horas, en un horario de 10 a 19 horas; una tapa de cortesía y descuentos en algunos establecimientos como tiendas o restaurantes. Estos descuentos deben ser resultado de alianzas o participación con otros negocios, como



Gráfico 2.3 Bus Turístico Santander.

Fuente: <https://city-sightseeing.com/es/27/santander>

<sup>4</sup> [www.exploringcantabria.com](http://www.exploringcantabria.com)

<sup>5</sup> <http://www.somoaventura.com>

<sup>6</sup> [www.altamirapaintball.com](http://www.altamirapaintball.com)

<sup>7</sup> <http://www.geanorte.com>



una estrategia de venta. El rango de precios oscila entre los 15€ y los 24,90€ por persona.

La competencia potencial son todas las empresas de autobuses que ofrecen servicios personalizados para excursiones y tours, ya sea para grupos grandes o reducidos; un ejemplo es ALSA, que además de ofrecer el servicio de transporte público, ofrece servicios personalizados. El coste por el traslado de un grupo a Potes, por ejemplo, asciende a 350 euros. En este sentido las barreras de entrada al mercado de los recorridos turísticos con un *autobús-bar*, no son altas, pues existen empresas con la infraestructura de transporte o de servicios turísticos, que si se decidieran podrían ampliar su oferta.

Aunque en Cantabria no hay un servicio de *autobús-bar* que ofrezca recorridos turísticos, en Madrid opera **PartyBus.es**, vigente desde el 2003, definida como una Empresa de Transporte de Viajeros y Agencia de Viajes, que ofrece como servicio principal “salir de marcha” de manera diferente, así como, la organización de todo tipo de eventos: cumpleaños, despedidas de solteros, eventos para empresas, fiestas para universitarios, etc. Algunos de estos planes incluyen actividades de día, tipo excursión para jugar *paintball*, practicar defensa personal para chicas, clases de sevillanas, etc. Sin embargo, el principal atractivo son las fiestas nocturnas de jueves a sábado. Los autobuses de *Party Bus* también se denominan autobús discoteca, y el servicio habitual de fin de semana incluye al derecho de viaje en el autobús, la entrada a dos o tres discotecas con un distintivo V.I.P.<sup>8</sup>, descuentos en la consumición de los establecimientos incluidos en las rutas, un menú de tapas, un guía y un servicio de fotos durante el recorrido. Algunos de los eventos incluyen espectáculos y bromas.



Gráfico 2.4 Logo de Party Bus.es

Fuente: <http://www.partybus.es>

Para la realización de las actividades hay una alianza con distintos establecimientos, campamentos y restaurantes, lo que facilita que puedan ofrecerse descuentos como un atractivo para usar el servicio de transporte y visitar otros sitios. En este caso, el servicio se limita a la ciudad de Madrid y es evidente que su nicho de mercado objetivo oscila entre los 18 y los 30 años, además uno de los distintivos de su página son los descuentos para universitarios o estudiantes.

---

<sup>8</sup> El significado de estas siglas es en inglés *Very Important Person* (Persona Muy Importante).



Ilustración 2.5 Actividades de día y Noche Party bus  
Fuente: partybus.es

Para resumir, se presenta un cuadro comparativo de Bar Bus Cantabria con respecto a la competencia actual en el mercado, ya sea directa o indirecta. A manera de conclusión, puede decirse que la oferta de servicios turísticos, así como de ocio y diversión en Cantabria es bastante amplia, por lo que la competencia es intensa, sin embargo, el servicio de un Bar dentro de un autobús puede ser atractivo y novedoso:

| SERVICIOS TURÍSTICOS CON TRANSPORTE          |   |   |  |  |                                |               |
|--|---|---|--|--|--------------------------------|---------------|
| Características/ Proveedor                   | Tipo de Servicio  | Servicios adicionales   | Transporte   | Rango de Precio                        | Zona de Servicio               | Customización |
| <b>Exploring Cantabria</b>                   | Tours por Cantabria de 1/2 día o un día   | Guía bilingüe y traducción simultánea, actividades, comida en restaurantes típicos (no incluidos en el coste) | Ida y Vuelta. Salidas desde Santander                          | 45 - 139 €                             | Toda Cantabria                 | ✓             |
| <b>Somo Aventura</b>                         | Excursiones de aventura   | Alojamiento, comida, guía, equipo especializado   | Ida y Vuelta desde un punto de encuentro. Sólo para despedidas | 20€ - 300€                             | Cantabria, Madrid, León Huesca | ✓             |
| <b>Multiaventura Trenti</b>                  | Turismo activo, eventos   | Material técnico, servicio de barbacoa, alojamiento*, parking privado   | Transporte a los sitios de visita                              | 20 - 200€ por actividad                | Toda Cantabria                 | ✓             |
| <b>CitySightseeing</b>                       | Recorridos panorámicos  | Bebida y pincho de cortesía, descuentos en bares de Santander   | El servicio es un recorrido en sí.                             | 14,90 - 24,90 €                        | Santander                      | ✗             |
| <b>Party Bus Madrid</b>                      | Discoteca ambulante para: eventos privados y de empresa, recorridos de día, cumpleaños, despedidas, bodas, paquetes para menores de edad. | Descuento entradas a discotecas y restaurantes, espectáculos y bromas   | Fiesta abordo y tour por discotecas o restaurantes             | 20 - 120 €                             | Madrid                         | ✓             |
| <b>ALSA y otros operadores de transporte</b> | Transporte  | Conexiones, excursiones, transporte escolar y de empresas, tours  | El servicio base es el transporte                              | 350€ aprox. Viaje por Cantabria        | Nacional e Internacional       | ✓             |
| <b>Bar Bus Cantabria</b>                     | Autobús-Bar para tours por Cantabria, eventos privados de noche y de día, recorridos en fiestas populares                                 | Guía, servicio de bar y catering abordo, rutas personalizadas.  | De puerta a puerta.  | Consumición común en un bar (10 – 15€) | Toda Cantabria                 | ✓             |

\* Todos incluyen servicios de reserva a través de su página web o por teléfono

*Cuadro 2.1 Cuadro comparativo de proveedores de servicios turísticos con transporte  
Fuente: elaboración propia con datos tomados de las páginas web de cada uno.*

### 2.3. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Con base en el análisis anterior, la política de precios de BAR BUS CANTABRIA deberá incluir una estrategia de penetración con precios descontados y para posicionarse como un servicio atractivo, el precio deberá oscilar entre 15,00 € y 50,00 € por persona dependiendo el tipo de recorrido y el consumo incluido.

Para dar a conocer BAR BUS CANTABRIA a los habitantes de la comunidad se aprovecharán las más de diez fiestas de Interés Nacional y las más de veinte de interés Regional que se celebran a lo largo de todo el año, además de las numerosas celebraciones patronales, de origen comercial o folclóricas en las poblaciones que integran la comunidad<sup>9</sup>.

Para poder acceder al público que asiste a una fiesta popular o una fiesta de interés nacional o regional, o a marchas populares se propone un servicio de recorridos turísticos por la zona, a través de la negociación con cada Ayuntamiento y oficinas de turismo, ofreciendo un costo preferencial; de tal modo que el servicio pueda ser prestado en nombre de cada Ayuntamiento de manera gratuita para los usuarios, sin incluir la consumición. Este tipo de recorridos se plantean como rutas cortas y repetitivas por sitios de interés en cada localidad para las “horas pico” de las fiestas, es decir, cuando la concurrencia en las fiestas sea alta; mientras que durante los “tiempos muertos”, es decir, cuando hay menos personas por las calles, los recorridos podrían ser más largos y presentarse como un atractivo más para cada festividad.

Algunas de las rutas que podrían plantearse para este tipo de fiestas, tomando como ejemplo la Semana Grande de Santander, el Día de Campoo en Reinosa, considerado de interés turístico Nacional, los Encierros de Ampuero y el Día de Cantabria en Cabezón de la Sal, considerados de interés turístico regional; se muestran a continuación:

**SANTANDER:** El objetivo de esta ruta es mostrar la belleza y diversidad de Santander y recordar o redescubrir un sitio que era emblemático de la ciudad, y que por el paso del tiempo se ha derrumbado: el Puente del Diablo. El recorrido inicia en los Jardines de Pereda, donde el primer atractivo es el Centro Botín. La ruta de ida se plantea por el Túnel de Puerto Chico para pasar por el Estadio del Racing y el Palacio de Deportes de Santander, el de regreso por el camino habitual del Sardinero para mostrar el Gran Hotel, el Casino, el Palacio de la Magdalena, las playas y el Museo Marítimo del Cantábrico.

- Nombre de la ruta: Un paseo por Santander
- Distancia: 21,2 km
- Tiempo de recorrido: 1 hora

---

<sup>9</sup> <https://turismodecantabria.com>

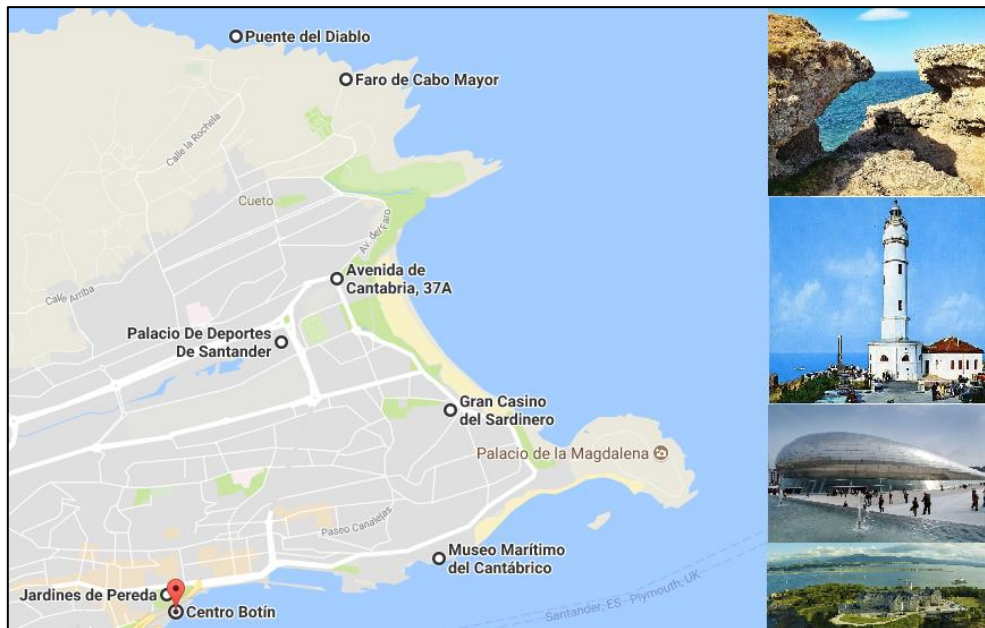


Ilustración 2.6 Ruta: Un Paseo Por Santander  
Fuente: Elaboración propia con datos de Google maps

**CAMPOO:** En la fiesta del Día de Campoo, Reinosa se llena de folklor y música, y es una muy buena oportunidad para redescubrir el sur de Cantabria y visitar algunos de sus lugares más emblemáticos. Esta ruta comienza en la Iglesia de San Sebastián en el centro de Reinosa, y parte hacia la estación de esquí de Alto Campoo, y en su recorrido de regreso pasa por Fontibre, donde nace el río más caudaloso de España, el Ebro.

- Nombre de la ruta: Un paseo por la Comarca Campurriana
- Distancia: 50 km
- Tiempo de recorrido: 1 hora 15 mins

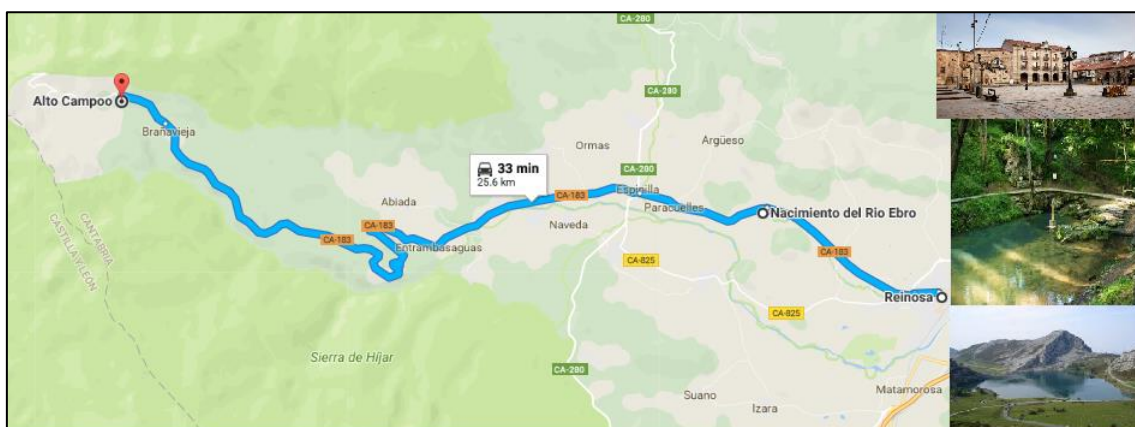


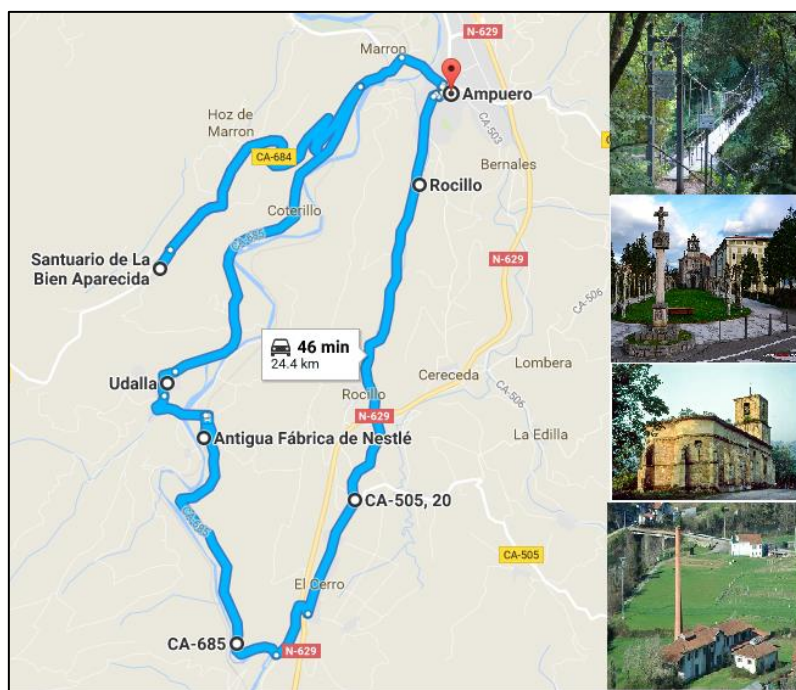
Ilustración 2.7 Un paseo por la Comarca Campurriana  
Fuente: Elaboración propia con datos de Google Maps

Esta zona se caracteriza por tener cerca el Embalse del Ebro lo que brinda la oportunidad de ofrecer otras rutas y pasar a Julióbriga donde quedan los restos de una Ciudad Romana.

**AMPUERO:** Los Encierros en Ampuero, son una fiesta de interés turístico regional y junto la celebración de la Bien Aparecida en septiembre, son una de las fiestas más conocidas de Cantabria Oriental. Esta ruta se inicia en la Iglesia de Santa María



para subir al Santuario de la Bien Aparecida, y regresando por la misma carretera C-684, se puede acceder a la carretera C-685 para ir a Udalla y apreciar la Iglesia de Santa Marina, declarada bien de interés cultural, y siguiendo por la ruta se podrá ver la antigua fábrica de Nestlé o el Puente de Franco, y en la ruta de regreso apreciar el pueblo de Rasines y Rocillo.



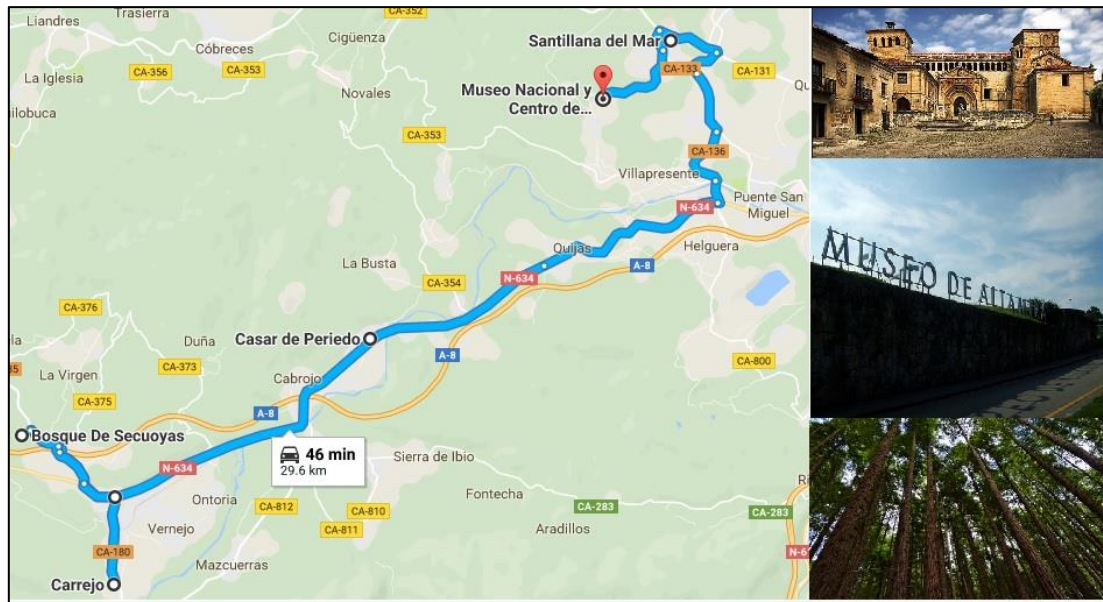
*Ilustración 2.8 Ruta por Ampuero*

*Fuente: Elaboración Propia con datos de Google Maps*

- Nombre de la ruta: Un paseo por Ampuero
- Distancia: 46,6 km
- Tiempo de recorrido: 46 mins

**CABEZÓN DE LA SAL:** En Agosto, tiene lugar una importante celebración para Cantabria en Cabezón de la Sal: El Día de Cantabria. La propuesta de ruta para esta abarca dos recorridos, ambos parten de Cabezón de la Sal y van en direcciones contrarias, el primero hacia Santillana del Mar, pasando por Casar de Periedo, y el segundo va hacia el Valle de Cabuérniga hasta Bárcena Mayor para admirar la arquitectura típica, a continuación, se presenta una combinación de ambos, que incluye Carrejo y un paso rápido por el Bosque de Secuoyas.

- Nombre de la ruta: Un paseo por Cabezón
- Distancia: 46,6 km
- Tiempo de recorrido: 1 hora 15 mins, con el regreso incluido.



*Ilustración 2.9 Ruta por Cabezón*

*Fuente: Elaboración Propia con datos de Google Maps*

Como se mencionó anteriormente, el listado de fiestas populares de interés nacional y regional en el que BAR BUS podría tener presencia asciende a más de cincuenta, en distintas épocas del año, lo que permitiría al servicio estar activo todo el año, y hacer frente a la estacionalidad. En los meses de junio, julio, agosto y septiembre podría atender fiestas regionales y eventos privados, sin embargo, el resto del año podría estar presente en diversas celebraciones comunes: Navidad, Noche vieja, día de los enamorados, etc.

Y teniendo en consideración que uno de los objetivos de BAR BUS CANTABRIA es explotar y explorar la diversidad geográfica de Cantabria, ya sea en invierno o en verano, será posible proponer recorridos por su costa, que de oeste a este tiene 174 kilómetros; y del límite con Asturias, donde desemboca la Ría de Tina Mayor, al límite con Vizcaya, tiene siete faros, más de noventa playas, y una gran variedad de acantilados, con vistas espectaculares.

A continuación, se presenta un Calendario de Actividades para todo el año, diferenciado por colores el tipo de evento. Tomando el año 2018 como modelo, se han señalado las fechas de las distintas fiestas en los pueblos, ya sean de interés turístico regional o nacional, carnavales, celebraciones comunes y eventos deportivos. Estos últimos se refieren a las distintas marchas populares que se organizan a lo largo de todo el año en las distintas zonas de la provincia, para corredores y caminantes, y que cada vez más gozan de una mayor aprobación. Es importante considerar que este calendario debería plantearse año con año, pues las fechas de cada fiesta podrían variar, y la demanda de los usuarios será un indicativo esencial para definir la lista de eventos en los que BAR BUS CANTABRIA tendría que participar:

| CALLEJERO BAR BUS CANTABRIA |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
|                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |  |
| ENERO                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| FEBRERO                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| MARZO                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| ABRIL                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| MAYO                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| JUNIO                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| JULIO                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| AGOSTO                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| SEPTIEMBRE                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| OCTUBRE                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| NOVIEMBRE                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| DICIEMBRE                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |

Fiestas de interés regionalFiestas de interés nacionalFiestas Patronales

CarnavalFestivos tradicionalesFerias y Mercados

Deporte y turismo activoEventos culturales

Cuadro 2.2 Callejero de Actividades BAR BUS CANTABRIA  
 Fuente: Elaboración Propia con datos del Sitio Oficial de Turismo de Cantabria

### 3. VIABILIDAD COMERCIAL

#### 3.1. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

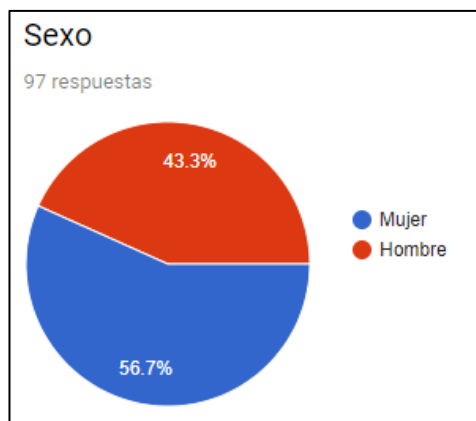
BAR BUS CANTABRIA se ha definido como un servicio de turismo, capaz de adaptarse a las preferencias de entretenimiento de los usuarios dependiendo de la época del año, esto con el objetivo de combatir la estacionalidad. Así mismo, el servicio estará dirigido a la población de Cantabria, por lo que el universo para esta investigación son los habitantes de la comunidad. De acuerdo con *datosmacro.com*, para el año 2016 la población de Cantabria era de 581.477 habitantes. Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, y considerando la ecuación estadística para calcular el tamaño de una muestra para poblaciones infinitas o numerosas, el tamaño de la muestra resultante fue de 96,04 encuestas.

$$n = \frac{Z^2 * P * (1 - P)}{e^2}$$

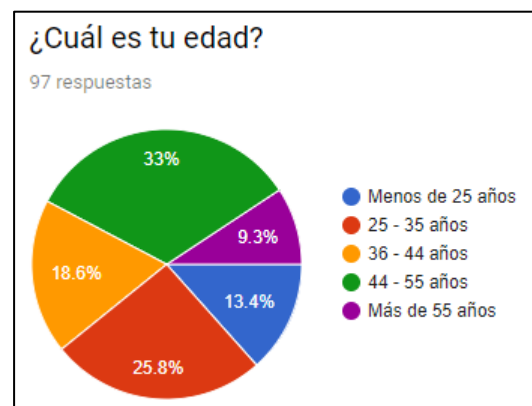
Para el diseño y aplicación de la encuesta se utilizó la herramienta de *Google Forms*, para poder aprovechar los medios electrónicos y facilitar la distribución entre la población de Cantabria mayor de quince años. En total, se obtuvieron noventa y siete respuestas.

En términos generales, el perfil de la muestra indica que:

- a) El 57% de los encuestados eran mujeres y el resto hombres,
- b) El 80% tiene un rango de edad entre los 25 y los 55 años,
- c) El 71% de la muestra eran trabajadores y casi un 15% eran estudiantes, lo que concuerda con el rango de edad,
- d) Casi el 50% de los encuestados tenía estudios superiores,
- e) Y, también, el 50% tiene hijos.



Gráfica 3.2 Encuesta Bar Bus Cantabria Pregunta 1  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

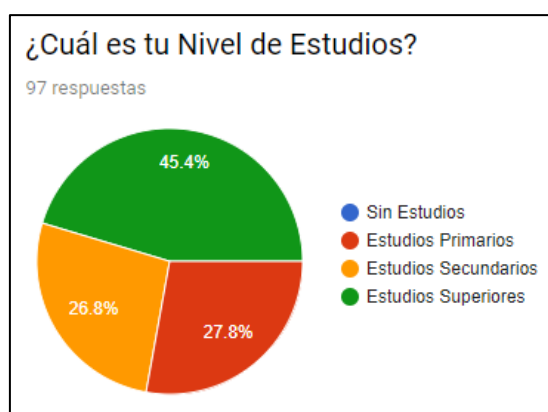


Gráfica 3.1 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 2  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms



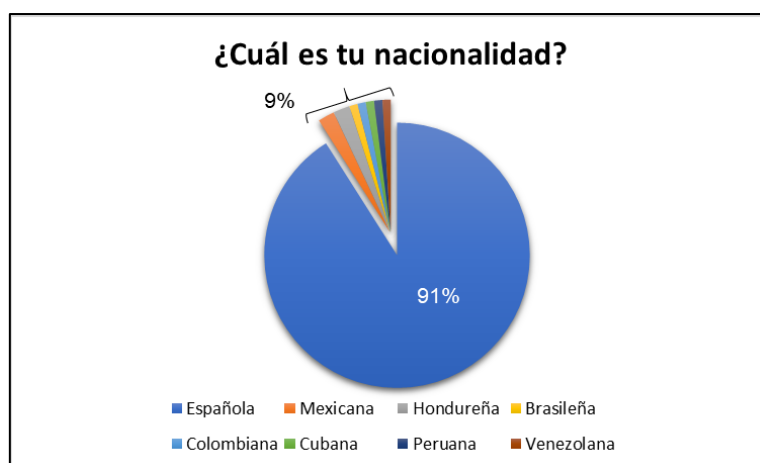


Gráfica 3.3 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 3  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

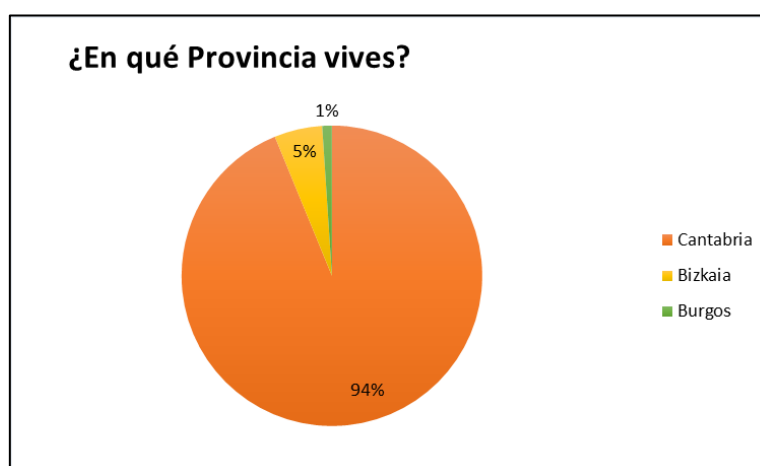


Gráfica 3.4 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 4  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

Por la naturaleza del proyecto, la encuesta iba dirigida a habitantes de la provincia de Cantabria, sin embargo, el 9% resultó ser extranjero, y de los residentes españoles un 6% viene de otra provincia, tales como Burgos y País Vasco; lo que indica que el público de BAR BUS CANTABRIA podría ser no exclusivamente cántabro, y dentro del abanico de servicios podría ofrecerse viajes para turistas *próximos*, o de provincias vecinas, así como para extranjeros.



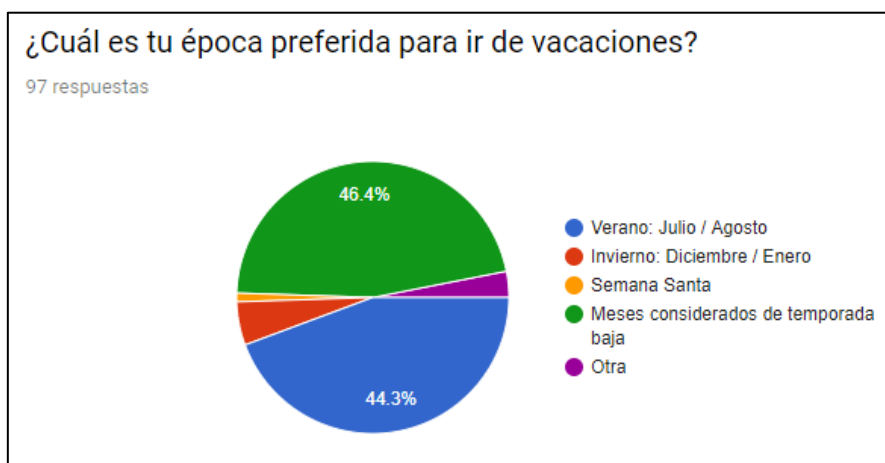
Gráfica 3.5 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 6  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms



Gráfica 3.6 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 7  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

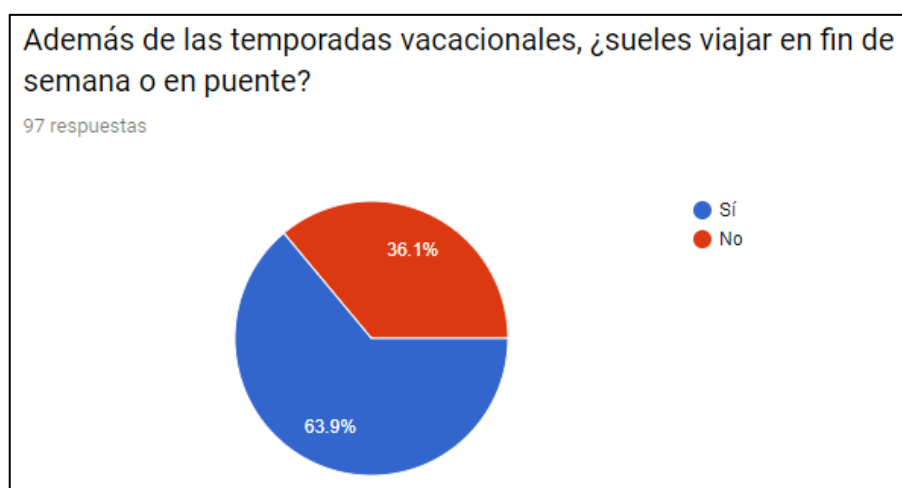
Debido a que BAR BUS CANTABRIA ofrece un servicio de entretenimiento y ocio, a través de la encuesta interesaba conocer cuáles son las preferencias de los habitantes de la provincia respecto a su tiempo libre, ya sea de vacaciones o no.

Las temporadas preferidas para ir de vacaciones, para más del 90% de los encuestados, son el verano y los meses considerados de temporada baja, es decir, en la época de primavera u otoño; mientras que la época menos preferida resultó ser la de vacaciones de Semana Santa.



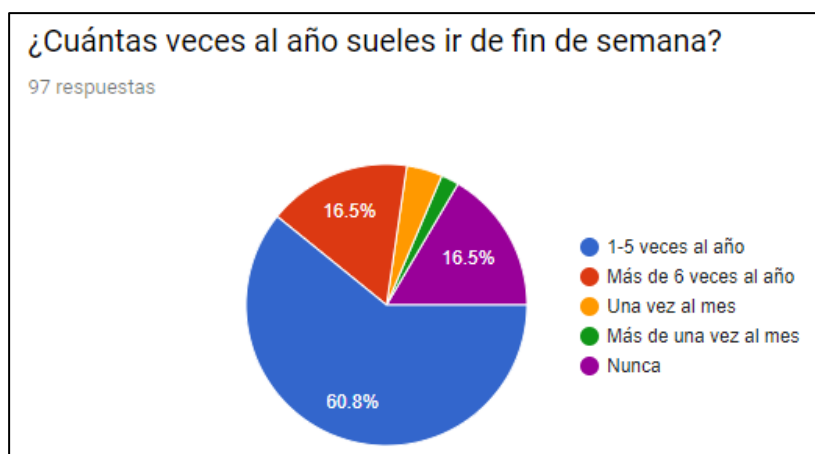
Gráfica 3.7 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 8  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

En cuanto al tiempo libre o de ocio, que es el tiempo de descanso que una persona tiene dentro de su rutina habitual, y que suelen ser los fines de semana; más del 60% tiene preferencias por los viajes de fin de semana y suelen aprovechar los puentes para viajar o pasear:



Gráfica 3.8 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 9  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

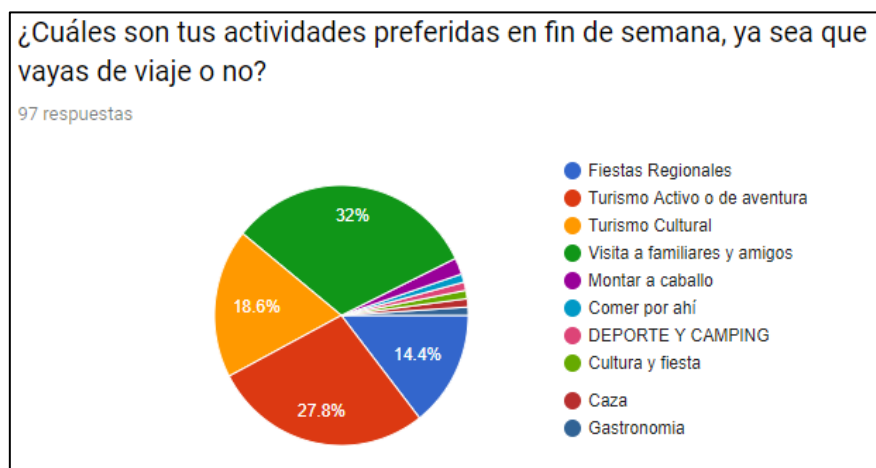
Para confirmar las preferencias en cuanto a las actividades de ocio en los tiempos de descanso se agregó a la encuesta una pregunta más específica sobre los fines de semana, y el 60% suele de manera habitual, aprovechar ese tiempo libre para realizar actividades de ocio o viajes de esparcimiento:



Gráfica 3.9 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 10  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

Este comportamiento es muy favorable para BAR BUS Cantabria, debido a que estos de viajes de fin de semana, podrían ser excursiones, es decir, viajes sin pernoctación, pero con el objetivo de realizar actividades de entretenimiento. De acuerdo con datos del INE, este tipo de viajes han ido en aumento en los últimos dos años, y donde los principales rubros de gasto son el hospedaje, alimentos y bebidas. Lo que implica que los habitantes de la comunidad que van de fin de semana se podrían sentir atraídos por BAR BUS Cantabria, un servicio que combina los recorridos turísticos con el servicio de un bar, con bebidas y alimentos.

Los resultados de la encuesta indican que para los fines de semana hay cuatro actividades que encabezan la lista de preferencias para pasar el tiempo libre, ya sea estando de viaje o no. Por orden de importancia estas cuatro actividades son: la visita a familiares y amigos, actividades de turismo activo o de aventura, turismo cultural y la asistencia a las fiestas regionales.

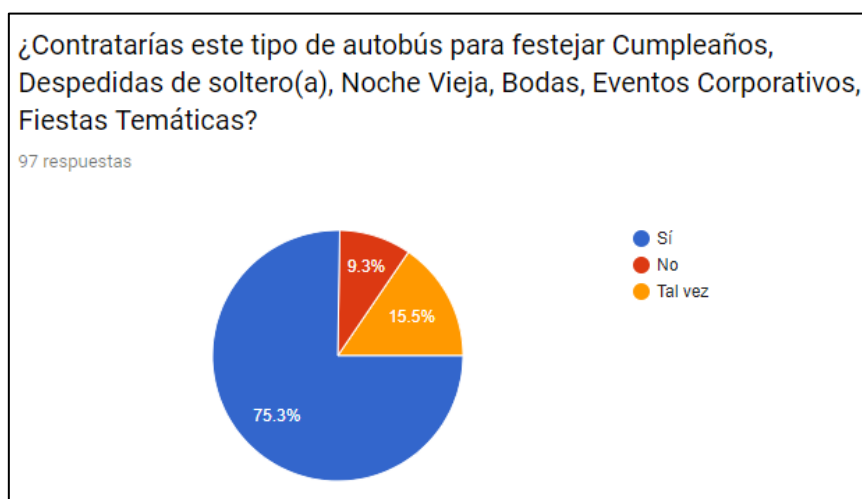


Gráfica 3.10 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 11  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

Como se ha mencionado, la oferta turística en Cantabria es amplia, pero para el presente proyecto, es positivo que los habitantes de la comunidad gusten de asistir a fiestas regionales y de realizar actividades de turismo activo, pues es en esas áreas que BAR BUS Cantabria, podría encajar como otra posibilidad de entretenimiento, ofreciendo un tipo de paseo novedoso, sobre todo si está presente en las fechas o

celebraciones más populares en las que las personas acostumbran estar fuera de casa, sin necesariamente hacer un viaje.

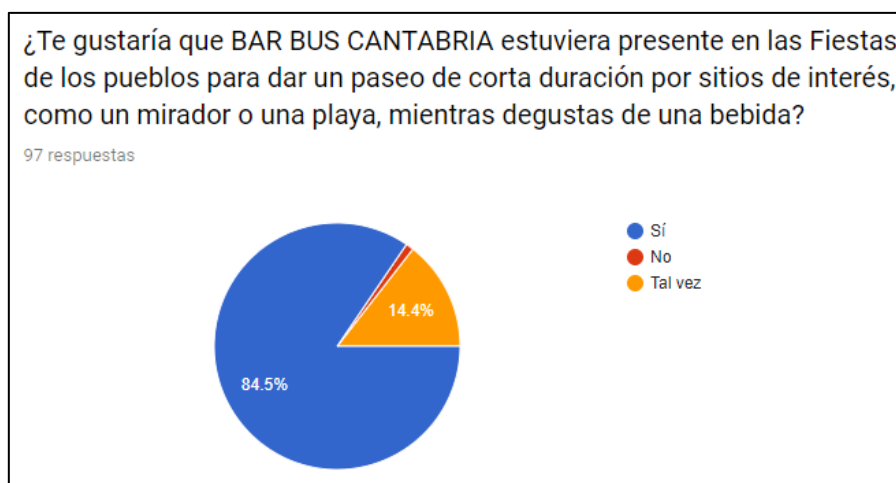
Dos de las preguntas más importantes que ayudan a determinar la viabilidad del proyecto fue la pregunta sobre el uso y/o la contratación del servicio en fiestas populares y/o para uso particular. En cuanto a la contratación del servicio para eventos privados como bodas, cumpleaños, despedidas, etc., un 75% de los encuestados contestó que sí contrataría el servicio para distintos eventos, un 15% se mostró indeciso y sólo un 9% contestó que no contrataría el servicio.



Gráfica 3.11 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 14

Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

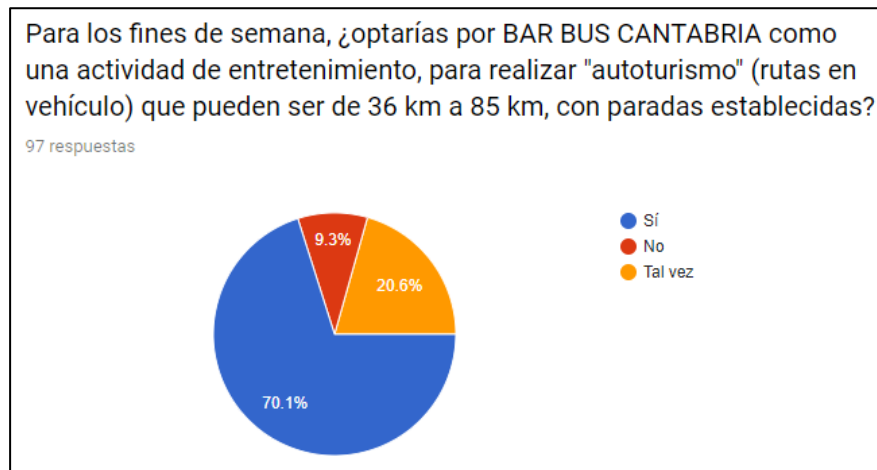
Por otro lado, respecto al uso del servicio como un atractivo más en las fiestas populares, casi un 85% manifestó que se sentiría traído por este servicio, un 14% se mostró indeciso y sólo un 1% contestó que no lo usaría o que no le gustaría. Es decir, que el 99% de los encuestados usarían el servicio de BAR BUS Cantabria si estuviera presente en fiestas populares, y estarían dispuestos a probarlo o abordar el autobús, por tratarse de algo diferente.



Gráfica 3.12 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 13

Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

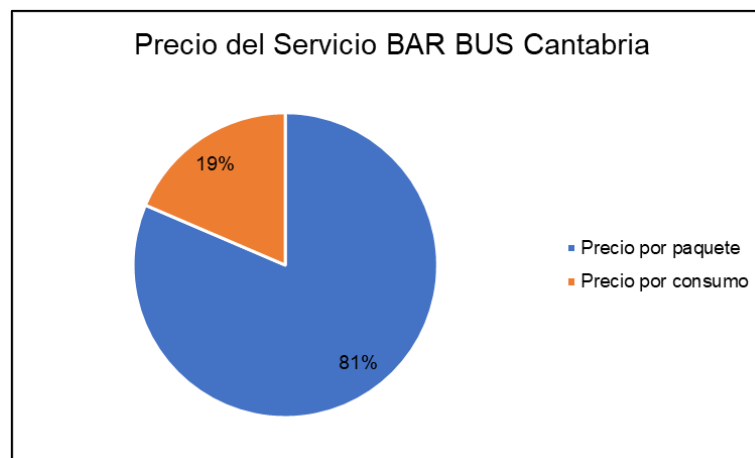
Finalmente, para reafirmar la aceptación que el servicio podría tener, se planteó una última pregunta referente a las preferencias de entretenimiento, a través de la cual se pretendía conocer si los encuestados se sentirían atraídos por un servicio como el de BAR BUS CANTABRIA como una actividad de ocio para el fin de semana, entendiendo que se realizaría como una actividad fuera de la rutina, pero dentro de su residencia habitual, la comunidad en sí. La respuesta a esta pregunta también fue muy favorable, el 70% contestó que sí; y aunque hay 20% de las respuestas fue “tal vez”, es positivo, debido a que esa opinión podría cambiar o convertirse en un sí, a través del boca-oreja, o de la estrategia de penetración que se ha descrito anteriormente, mediante la cual se dará a conocer el servicio en fiestas populares.



Gráfica 3.13 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 18  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

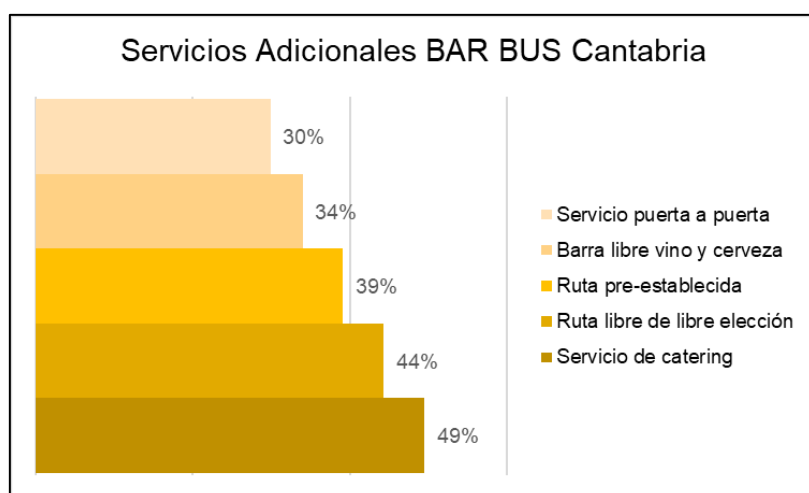
Respecto a la contratación del servicio para eventos privados se plantearon seis preguntas respecto a las características del servicio tales como el precio y los distintos servicios adicionales que podrían tener disponibles para una fiesta ambulante, por ejemplo: servicio de catering, servicio puerta a puerta, el tipo de ruta, el tipo de alimentos y de bebidas, entre otros; con la finalidad de conocer las expectativas del público encuestado, ya que con base en ellas se podría adaptar la idea original del servicio para diseñar una oferta más atractiva.

Respecto a los precios, se planteó que el pago pueda hacerse por paquete o por consumo. El 81% de los encuestados se manifestó a favor de pagar un **precio por paquete** y no por consumo.



Gráfica 3.14 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 17  
Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

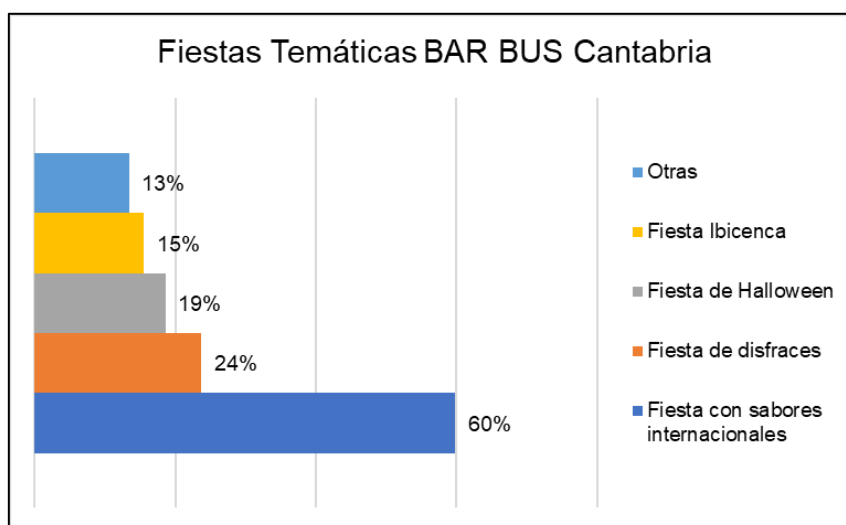
En cuanto a los servicios adicionales que podrían incluirse en las fiestas ambulantes o eventos privados, la pregunta de la encuesta daba a escoger más de una opción entre las que se sugerían: el servicio puerta a puerta, la opción de seleccionar la ruta del recorrido, una ruta preestablecida, la inclusión de barra libre de cerveza y vino blanco o tinto; y el servicio de catering. Los servicios más atractivos resultaron ser la posibilidad de escoger la ruta y el servicio de catering o alimentos incluidos, con casi el 50%. De los tres servicios restantes el menos preferido fue el de servicio puerta a puerta y con una aceptabilidad promedio quedaron el tener una ruta preestablecida y la inclusión de barra libre de cerveza y vino blanco o tinto.



Gráfica 3.15 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 15

Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

Al final de esta pregunta se podía agregar opciones no incluidas y se recibieron apenas dos sugerencias, que podrían también ser útiles y que avalan otro de los servicios adicionales que podrían explotarse en BAR BUS Cantabria: las fiestas temáticas y fiestas con estilos musicales concretos. En este sentido también se diseñó una pregunta que permitiría conocer los gustos del público respecto a las fiestas temáticas. Dicha pregunta era de opción múltiple e incluía cuatro alternativas: fiesta ibicenca, fiesta de disfraces, Halloween y fiestas con sabores internacionales. El tipo de fiesta que resultó ser la más atractiva fue la fiesta con sabores internacionales con el 60%:

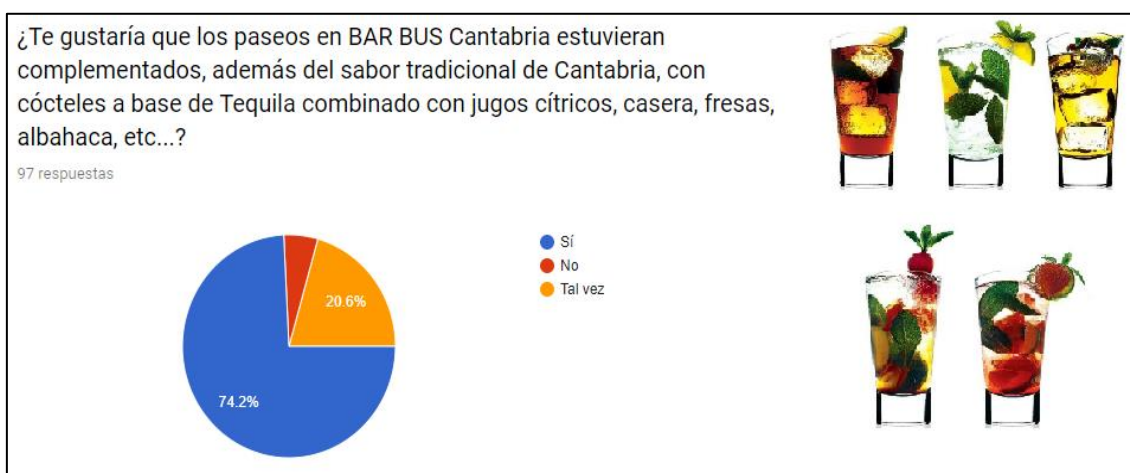


Gráfica 3.16 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 16

Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

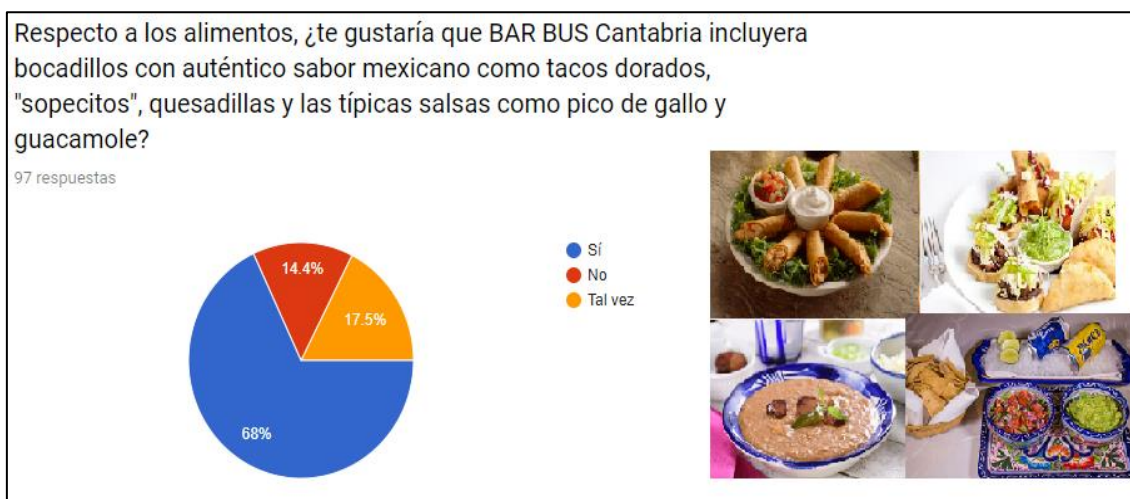
El resto de las opciones no alcanzaron el 30%, sin embargo, dentro de ese porcentaje hubo un 13% de respuestas que manifestaron preferencia por la opción de utilizar el autobús para fiestas familiares, fiestas con temática de los ochentas o rock, o fiestas típicas cántabras. De nuevo, todas estas sugerencias son de utilidad para complementar la definición del servicio.

Para complementar la pregunta acerca del tipo de fiestas y referente a los servicios adicionales, se agregaron dos preguntas acerca de la aceptación que podría tener una carta con bebidas hechas a base de tequila, y un catering de tipo mexicano. La respuesta a ambas preguntas fue favorable. Para las bebidas la aceptación fue mayor que para los alimentos, en el primer caso 74% de los encuestados les gustaría probar cócteles hechos con tequila, y en cuanto al catering mexicano casi un 70% estaría interesado en probarlo.



Gráfica 3.17 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 19

Fuente: Resultados Encuesta Google Forms



Gráfica 3.18 Encuesta Bar Bus Cantabria. Pregunta 20

Fuente: Resultados Encuesta Google Forms

Para finalizar la encuesta, la última pregunta era abierta con la finalidad de saber si había algo más que pudiera complementar el servicio. El 40% contestó que no agregaría nada, y el 60% restante sugirió añadir un guía, cervezas internacionales, comida típica de Cantabria, posibilidad de elegir la música, música en vivo, *show* cómico, karaoke, chocolate y churros para la época de invierno, entre otros.



Como se ha descrito anteriormente, la aceptación que tendría el servicio de BAR BUS Cantabria y sus variantes, sería muy bien aceptado por la población de la comunidad ya que es un servicio que puede ser customizado y/o adaptable dependiendo de las preferencias de cada grupo, fiesta u ocasión.

### 3.2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Para evaluar la viabilidad Comercial se ha consultado con una serie de expertos en el área de turismo, transporte, hostelería y autoridades de algunas localidades, para conocer el punto de vista desde la perspectiva de posibles competidores, proveedores o aliados estratégicos para la promoción del servicio de BAR BUS CANTABRIA.

#### 3.2.1. Entrevista con el Alcalde de Rasines

Rasines es un término municipal de casi 43 km<sup>2</sup> ubicado en el centro del Valle del Asón en la parte Oriental de Cantabria. Está conformado por catorce pueblos y barrios que albergan una larga historia. En su territorio se han encontrado vestigios de asentamientos humanos que datan de la prehistoria, y a lo largo de la historia ha ido acumulando un patrimonio cultural y arquitectónico, legado de la importancia de su posición geográfica. Es debido a su ubicación que Rasines se convirtió en parte del Camino Real hacia el puerto de Laredo, ruta que siguieron la Reina Isabel La Católica y el Emperador Carlos V, en distintos momentos; por lo que tiene un patrimonio cultural y natural importante que podría ser el escenario perfecto para BAR BUS Cantabria.



Ilustración 3.1 Ubicación de Rasines

Fuente: <http://www.aytorasines.org/>

Derivado de su historia y del patrimonio cultural y natural que alberga este Municipio, las autoridades del Ayuntamiento se han adherido a la Agenda 21, que es una iniciativa que impulsa el desarrollo sostenible en cuatro zonas: Pas-Besaya, Trasmiera, Costa Oriental y Asón, denominadas Mancomunidad de Municipios Sostenibles de Cantabria, que tiene como misión el “*desarrollo económico y social compatible con la conservación y mejora de los recursos naturales y culturales*”<sup>10</sup>.

Conocer la opinión del Alcalde de Rasines, D. Jaime Bonachea Pico, respecto a la posibilidad de que el servicio de BAR BUS CANTABRIA sea atractivo para el Municipio, es relevante para el proyecto, pues es con las autoridades de los distintos Ayuntamientos que se podrían establecer convenios para ofrecer el servicio de rutas panorámicas durante las fiestas populares; por lo que se tuvo una conversación con él al respecto y su valoración, respecto al proyecto, fue favorable.

---

<sup>10</sup> <http://www.municipiossostenibles.com>



Lo calificó como un servicio innovador ya que, hasta ahora, no ha habido nada parecido en la zona. Además, comentó que considera que la idea del servicio puede adaptarse a las circunstancias del entorno y a la demanda y/o preferencias de los usuarios, una vez que haya empezado a operar.

Respecto a los permisos necesarios para que el BAR BUS pueda hacer paradas durante fiestas populares, no hay restricción, al menos en el caso de Rasines y sus barrios y pueblos, siempre y cuando no se violen las reglas de tránsito. Por otro lado, apuntó que sería necesario hablar o negociar con cada Ayuntamiento las condiciones para la estadía del autobús. Y en esta línea, otra de sus recomendaciones fue la de tratar de abarcar primero una comarca o conjunto de municipios de Cantabria y no a la comunidad entera, por ejemplo, empezar con la zona oriental: Asón-Agüera-Trasmiera.

Otro aspecto por el que el servicio de BAR BUS CANTABRIA podría resultar atractivo para las autoridades, es que su misión: la organización de eventos que, a través de actividades de ocio y entretenimiento, que ayuden a resaltar la riqueza natural y cultural de Cantabria, y fomentar el turismo de los propios residentes; se ajusta a los objetivos de la Agenda 21, que tiene como objeto fomentar el consumo responsable y la activación de la economía local.

### *3.2.2. Entrevista con el responsable de la Oficina de Turismo El Asón-Agüera-Trasmiera*

Siguiendo la recomendación del alcalde de D. Jaime Bonachea Pico, se contactó con la Oficina de Turismo de El Asón-Agüera-Trasmiera, ubicada en Ramales de la Victoria y se logró concertar una entrevista con el responsable de dicha oficina: Daniel Exposito.

Después de haber expuesto el proyecto, los comentarios fueron también positivos, pues no hay nada similar en Cantabria y citando textualmente *“algo novedoso siempre impacta en el sector pues es un sector que se cambia rápidamente y en el que siempre hay nuevas tendencias, en cuanto a las preferencias de los usuarios.”* Así mismo, aseguró que, de acuerdo con su experiencia, las autoridades en los municipios sí estarían dispuestos a pagar por un servicio de rutas panorámicas, pues ayudaría a mostrar las localidades de una manera más amplia a sus residentes; y el precio a negociar debería ser por día, estableciendo los tiempos de cada ruta, así como de permanencia.

En cuanto a una colaboración entre la Oficina de Turismo y BAR BUS CANTABRIA, para organizar recorridos de manera conjunta, lo considera viable, sin embargo, el reto sería llegar a los visitantes que vienen de fuera porque tal vez haya que establecer relaciones con algunas agencias de viajes fuera de la comunidad que puedan dar a conocer el servicio, con un sistema de reservas que permita a los residentes de otras comunidades planear de manera anticipada una ruta en el autobús.

Una recomendación importante fue tratar de ofertar el servicio a las Asociaciones de Tercera Edad, pues este nicho de personas que no trabaja o que se ha jubilado, podrían estar interesados en tener actividades disponibles para fines de semana e incluso ajustarse a viajes entresemana. Y para hacer el servicio más atractivo, también se sugirió, establecer alianzas con restaurantes típicos en las zonas de los recorridos para incluir un precio-paquete con alimentos incluidos en lugares típicos.

### 3.3. MARKETING MIX: LAS 4 P'S

#### 3.3.1. Producto: Cómo es el Servicio de Bar Bus Cantabria

Tomando como punto de partida y/o inspiración el concepto del “Bar” en España, como un punto de reunión y como el espacio propicio para la socialización con los vecinos, amigos y familia, surge la idea de crear BAR BUS CANTABRIA, un bar ambulante o itinerante que permite agregar un recorrido turístico a la tertulia habitual.

BAR BUS CANTABRIA es distinto de un *foodtruck* o un bar que se instala provisionalmente para ofrecer el servicio de bebidas en las fiestas de los pueblos. Es un bar dentro de un autobús, que da movilidad a los viajeros, para que disfruten de un recorrido por Cantabria, a la vez que disfruten de una fiesta temática, una celebración o una fiesta popular o regional. Dependiendo el tipo de público o evento, BAR BUS CANTABRIA pretende ofrecer como servicios adicionales y personalizables, así como, actividades que abarcan distintos tipos de turismo: Turismo Cultural, Turismo Gastronómico, Turismo Activo, donde el servicio principal o base es el transporte aunado a actividades de ocio y recreo.



Ilustración 3.2 Lo que no es BAR BUS Cantabria.  
Fuente: Elaboración propia

La diferencia con el servicio de hostelería que ofrecen los bares ambulantes o *foodtrucks*, es que a la vez que se ofrecerá un servicio de bar y restauración, el goce de dicho servicio tendrá movilidad y permitirá a los usuarios conocer y redescubrir Cantabria, ya sea en verano o en invierno. Dentro de la personalización del servicio podrá elegirse: algún tipo de fiesta temática, la ruta, la cantidad de paradas, tipo de música, bebidas y un *catering*, que podría incluir sabores exóticos, por ejemplo, comida mexicana, aclarando a los usuarios que este servicio no podría ser el de un menú completo.

La carta de bebidas de BAR BUS CANTABRIA incluirá las bebidas alcohólicas más típicas para una celebración como son: cerveza, vino tinto, ginebra, vodka, vino blanco, Martini, y como diferenciador cocteles a base de tequila; sin olvidar incluir bebidas no alcohólicas como agua, gaseosa y sodas.

En cuanto a la carta de alimentos también se propone una lista de tapas típicas españolas y como diferenciador, aperitivos con un toque mexicano. Hay que aclarar que el servicio de restauración se subcontrataría, debido a que BAR BUS CANTABRIA no cuenta con la infraestructura para la preparación de alimentos.

Dentro de la oferta de servicios de BAR BUS CANTABRIA para las fiestas privadas, que podrán ser contratadas por empresas o por usuarios independientes, se incluiría el

servicio puerta a puerta. En el caso de los eventos corporativos se plantea ofrecer paquetes para celebraciones de fin de año o conmemorar aniversarios. En el caso de los eventos para particulares podría abarcar una gran variedad de eventos, tales como: cumpleaños, despedidas de solteros, servicio de transporte para bodas.

Considerando que BAR BUS es un bar que ofrece recorridos turísticos y “fiestas sobre ruedas” y considerando que los recorridos por Cantabria podrían ser muy diversos, dependiendo de las preferencias de cada grupo, se propone como punto de partida la propuesta de *Autoturismo* de la oficina de Turismo de Cantabria, que incluye once rutas que intentan abarcar toda la comunidad y que van de la montaña a la playa. Es importante señalar que estas once rutas son accesibles en vehículo.



Ilustración 3.3 Autoturismo: 11 Propuestas para Recorrer Cantabria

Fuente: [www.turismodecantabria.com](http://www.turismodecantabria.com)

A partir de esta “carta de rutas”, podrían ofertarse rutas más cortas con paradas establecidas para visitar museos, monumentos, edificaciones religiosas con un importante valor cultural, restaurantes y/o bares típicos. Y en estos establecimientos podrían negociarse alianzas o precios preferenciales para los grupos de BAR BUS CANTABRIA, con la finalidad de incluir como parte de las rutas y de las fiestas privadas un poco de turismo cultural, turismo activo o turismo gastronómico.

Retomando el *Callejero de BAR BUS CANTABRIA*, si señalamos los fines de semana, pocas son las fiestas populares, carnavales o eventos deportivos y culturales que se festejan entre semana, sin embargo, destacan algunas fiestas de interés turístico nacional y regional que se celebran durante una semana completa, por ejemplo, las Guerras Cántabras en Los Corrales de Buelna, El Último Desembarco de Carlos V en Laredo o la Semana Grande de Santander.

| Calendario Viajes BAR BUS CANTABRIA   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|--------------|------------------|----|----|----|----|-------------------|----|----|----|--|--|
| Mes / Día   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17       | 18 | 19 | 20 | 21 | 22           | 23               | 24 | 25 | 26 | 27 | 28                | 29 | 30 | 31 |  |  |
| ENERO   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
| FEBRERO   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
| MARZO   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    | Semana Santa |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
| ABRIL   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
| MAYO  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
| JUNIO   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
| JULIO   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              | Fiesta Santander |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
| AGOSTO  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    | Guerras Cántabras |    |    |    |  |  |
| SEPTIEMBRE  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | Carlos V |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
| OCTUBRE   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
| NOVIEMBRE   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
| DICIEMBRE   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |
| <div><div> Fiestas de interés regional</div><div> Carnaval</div><div> Deporte y turismo activo</div><div> Fiestas de interés nacional</div><div> Festivos tradicionales</div><div> Eventos culturales</div><div> Fiestas Patronales</div><div> Ferias y Mercados</div><div> Fines de Semana</div></div> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |              |                  |    |    |    |    |                   |    |    |    |  |  |

Cuadro 3.4 Calendario Anual de Viajes BAR BUS CANTABRIA

Fuente: Elaboración Propia

Aunque BAR BUS Cantabria podría hacer paseos entresemana, para el cálculo de la cantidad de viajes que podría hacer anualmente, se han contemplado sólo los fines de semana. Se ha considerado que durante los meses de temporada baja se harían sólo dos viajes cada fin de semana, mientras que, durante los meses de verano, se han calculado duplicar y triplicar esa cantidad de viajes. Se han considerado como meses de temporada alta marzo, junio, julio, agosto y diciembre, ya sea por fiestas o eventos como bodas y primeras comuniones o por vacaciones. Para los meses de marzo, junio y diciembre se duplican los viajes, y para julio y agosto se triplican. Además, para cada viaje se plantea un promedio de veinte pasajeros, considerando que el cupo máximo del autobús es de treinta personas. En suma, el total de viajes anuales que podría hacer el BAR BUS son ciento sesenta y seis, con la posibilidad de dar más de tres mil pasajeros:

| ESTIMACIÓN VIAJES ANUALES                  |                        |                      |            |               |
|--|------------------------|----------------------|------------|---------------|
| Pasajeros en cada viaje (aprox.)           |                        | 20                   |            |               |
| Viaje fin de semana temporada baja         |                        | 2                    |            |               |
| Viajes duplicados en fin de temporada alta |                        | 4                    |            |               |
| Viajes triplicados en fin de semana verano |                        | 6                    |            |               |
| MES  | Fines de semana al año | Viajes/fin de semana | Viajes/Mes | Pasajeros/Mes |
| Enero                                      | 4                      | 2                    | 8          | 160           |
| Febrero                                    | 4                      | 2                    | 8          | 160           |
| <b>Marzo</b>                               | <b>5</b>               | <b>4</b>             | <b>20</b>  | <b>400</b>    |
| Abril                                      | 4                      | 2                    | 8          | 160           |
| Mayo                                       | 4                      | 2                    | 8          | 160           |
| <b>Junio</b>                               | <b>5</b>               | <b>4</b>             | <b>20</b>  | <b>400</b>    |
| <b>Julio</b>                               | <b>4</b>               | <b>6</b>             | <b>24</b>  | <b>480</b>    |
| <b>Agosto</b>                              | <b>4</b>               | <b>6</b>             | <b>24</b>  | <b>480</b>    |
| Septiembre                                 | 5                      | 2                    | 10         | 200           |
| Octubre                                    | 4                      | 2                    | 8          | 160           |
| Noviembre                                  | 4                      | 2                    | 8          | 160           |
| <b>Diciembre</b>                           | <b>5</b>               | <b>4</b>             | <b>20</b>  | <b>400</b>    |
| <b>TOTAL ANUAL</b>                         | <b>52</b>              |                      | <b>166</b> | <b>3.320</b>  |

Tabla 3.1 Estimación de Viajes Anuales

Fuente: Elaboración Propia

Este cálculo ayudará en apartados posteriores, para la previsión de los ingresos anuales y la proyección a cinco años.

### 3.3.2. Precio

Derivado de los resultados obtenidos en el estudio cuantitativo, el precio-paquete es muy atractivo porque implica que dentro de un solo precio se incluye la totalidad de un servicio que, dependiendo las variables que incluya: elección de ruta, bebidas, catering, distancia de recorrido, etc., el precio puede ajustarse.

Las dos variables más importantes en el precio del servicio son el kilometraje y la cantidad de personas. La primera variable responde al gasto de combustible, y la segunda es muy importante porque en función de la cantidad de personas puede ajustar el coste de la consumición. Así mismo, el precio variará en función del tipo de

contratante. Para los eventos privados, el precio-paquete es el más atractivo, y se ofrecerá una carta de servicios incluidos en dos o tres opciones de paquete. Como se ha descrito anteriormente, el servicio de eventos de BAR BUS CANTABRIA, puede ser contratado por ayuntamientos o por usuarios privados. Cuando el servicio se recorridos turísticos se ofrezca a los ayuntamientos, para tener presencia en las fiestas populares, sólo se incluirá el coste del traslado sin importar la cantidad de personas que aborden el autobús, y el precio de la consumición por cada usuario se fijará con base en la media de precios que tienen los distintos establecimientos de hostelería, porque BAR BUS CANTABRIA también es un Bar y será importante tener el mismo rango de precios en el sector.

Los paquetes por servicio pueden abarcar, barra libre, servicio puerta a puerta, catering básico de tapas o raciones típicas (croquetas, rabas), o con raciones de sabor mexicano. Dependiendo de la distancia a recorrer y de las opciones elegidas por cada grupo, el precio puede oscilar entre los 25€ y los 55€ por persona. Tomando un precio promedio de paquete de 35€ y el total de viajes anuales, podrían obtenerse ingresos por más de cien mil euros. Además, se ha considerado un promedio de cinco mil euros por patrocinios y otros cinco mil euros por los servicios de pasacalles en las fiestas populares:

| ESTIMACIÓN DE INGRESOS ANUALES      |                     |
|-------------------------------------|---------------------|
| Pasajeros en cada viaje (aprox.)    | 20                  |
| Precio paquete por persona (aprox.) | 35,00 €             |
| Ingreso por viaje                   | 700,00 €            |
| CONCEPTO INGRESO                    | Monto               |
| Ingresos por Viajes                 | 116.200,00 €        |
| Ingresos por Patrocinios            | 5.000,00 €          |
| Otros Ingresos                      | 5.000,00 €          |
| <b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>       | <b>126.200,00 €</b> |

Tabla 3.2 Estimación de Ingresos Anuales BAR BUS CANTABRIA

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.3. Promoción

En cuanto a la promoción, el autobús por sí mismo será el mejor medio de publicidad, pues al ser un autobús decorado, la presencia en fiestas populares o durante el recorrido de una ruta será atractivo y llamará la atención de quien lo vea. Es por eso, que como estrategia de penetración se ha planteado la negociación con los Ayuntamientos para tener presencia en las fiestas populares, que podría incluir también el establecimiento de alianzas con las distintas oficinas de turismo para poder estar presente en las marchas populares que se organizan año con año en las distintas regiones de Cantabria.



Pieza clave de esta promoción será el personal encargado de dar el servicio: conductor, camareros y guía. Deberán cumplir con un perfil con don de gentes y estar entrenados en cuanto al servicio, para poder resolver las dudas generales y canalizar las preguntas más específicas a la persona encargada de dar presupuestos. Aunque el boca-oreja será una pieza clave, la publicidad del propio autobús puede apoyarse en la distribución con anuncios de radio y la distribución de propaganda en los eventos populares, así como, en las distintas oficinas de turismo de los Ayuntamientos con los que se negocie intercambio, para tener presencia en eventos populares.

| ESTIMACIÓN GASTO PUBLICIDAD ANUAL    |                   |
|--------------------------------------|-------------------|
| CONCEPTO                             | Monto             |
| Imprenta                             | 750,00 €          |
| Anuncios por Radio                   | 500,00 €          |
| <b>TOTAL GASTO PLUBLICIDAD ANUAL</b> | <b>1.250,00 €</b> |

Tabla 3.3 Estimación Gasto Publicidad Anual  
Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.4. Punto de Venta

En este caso, el servicio se da dentro de un autobús, por lo que el punto de venta es el autobús-bar mismo, por lo que el punto de venta como una variable del marketing mix es inexistente. Como parte de la estrategia de penetración se ha planteado hacer alianzas con las distintas oficinas de turismo y aprovechar los puntos de contacto de los Grupos de Acción Local, para la promoción del BAR BUS CANTABRIA. Dependiendo de la demanda y de las preferencias de los consumidores, podría buscarse una estrategia de promoción con algunas agencias de viaje y trabajar por comisión. Sin embargo, esa opción no sería parte de la estrategia inicial.

## 4. VIABILIDAD TÉCNICA

### 4.1. INMOVILIZADO NECESARIO

El inmovilizado necesario para esta propuesta de servicio es un autobús de dos pisos, con dos ejes, que cuente con suficiente espacio para la instalación del mobiliario de un bar, así como para el transporte de 25 a 40 personas. De acuerdo con la opinión de los expertos en transporte que se entrevistaron, un autobús con estas características tendría movilidad por diversas rutas.

Se plantea adquirir un autobús de segunda mano con 500.000 kilómetros recorridos, para tratar de minimizar el monto de la inversión inicial, lo que puede ayudar a tener un autobús piloto a través del cual se podrá ir adaptando la oferta del servicio a las preferencias de los usuarios y a las necesidades de la demanda. Se pretende que éste pueda dar servicio los primeros cinco años.

La búsqueda del autobús se ha hecho a través de páginas como *Mil Anuncios*<sup>11</sup> y *Truck Scout 24*<sup>12</sup>. La primera opción es un autobús MAN del año 1993 con 513 mil kilómetros recorridos, con un precio de 9.500 euros, sin embargo, tiene la desventaja de no estar adaptado con el mobiliario de un bar:

<sup>11</sup> [www.milanuncios.com](http://www.milanuncios.com)

<sup>12</sup> [www.truckscout24.es](http://www.truckscout24.es)

## BAR BUS CANTABRIA: UN NUEVO MODO DE FESTEJAR



Ilustración 4.1 Autobús MAN de dos pisos para BAR BUS CANTABRIA

Fuente: [www.milanuncios.com](http://www.milanuncios.com)

3La opción definitiva es un autobús ya modificado que requeriría alguna modificación mínima. El costo asciende a 48.500 € y está equipado con el equipo de un bar: mesas, asientos, una barra de bar y un horno de microondas, además de repisas y estanterías para almacenamiento de bebidas y alimentos.



Ilustración 4.2 Autobús MAN de dos pisos para BAR BUS CANTABRIA

Fuente: <https://autoline.es/-/vehiculos--c1>

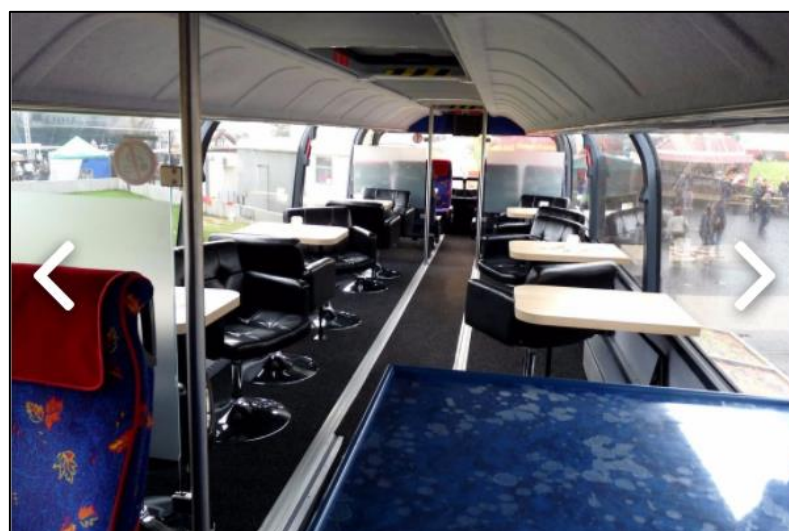


Ilustración 4.3 Segundo Piso autobús Neoplan Skyliner

Fuente: <https://autoline.es/>





Ilustración 4.4 Barra de bar  
autobús Neoplan Skyliner  
Fuente: <https://autoline.es/>



Ilustración 4.5 Barra de  
bar autobús Neoplan  
Skyliner  
Fuente:  
<https://autoline.es/>



Ilustración 4.6 área de  
Servicio bar autobús  
Neoplan Skyliner  
Fuente: <https://autoline.es/>

Considerando que el autobús ya incluye mucho del mobiliario necesario, sería necesario una inversión adicional de cinco mil euros para hacer la decoración o pintado por fuera con el logo del BAR BUS CANTABRIA, así como el cambio de la apariencia del interior, para darle una vista más atractiva. Los retoques al autobús permitirían tener en la primera planta el espacio necesario en la barra con anaqueles para almacenar la bebida, hielos y un barril de cerveza. Parte de la inversión inicial que abarca la compra del autobús y suministros de hostelería<sup>13</sup> se acerca a los sesenta mil euros:

| ESTIMACIÓN INVERSIÓN INICIAL INMOVILIZADO |                    |
|---|--------------------|
| CONCEPTO                                  | Monto              |
| Compra autobús segunda mano               | 48.500,00 €        |
| Modificaciones                            | 5.000,00 €         |
| Suministros hostelería                    | 1.500,00 €         |
| <b>TOTAL INVERSIÓN INMOVILIZADO</b>       | <b>55.000,00 €</b> |

Tabla 4.1 Estimación Inversión Inicial Inmovilizado  
Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se plantea alquilar un bajo comercial que pueda funcionar como oficina, lugar de reunión para los empleados y como bodega, para el almacenamiento de bebidas y otros suministros. Para la oficina se necesitará mobiliario básico, como una mesa y sillas, equipo de telefonía y algunos archiveros, así como, equipo informático para la administración del negocio e incluso la prestación del servicio. A través de una Tablet y/o un móvil será posible manipular la música, aplicar encuestas de satisfacción o servicio de fotografías del evento:

| ESTIMACIÓN INVERSIÓN INICIAL OTRO INMOVILIZADO |                   |
|--|-------------------|
| CONCEPTO                                       | Monto             |
| Ordenador Portátil                             | 350,00 €          |
| Tablet   | 300,00 €          |
| Móvil  | 300,00 €          |
| Mobiliario de Oficina                          | 750,00 €          |
| Mobiliario Hostelería                          | 1.750,00 €        |
| <b>TOTAL INVERSIÓN OTRO INMOVILIZADO</b>       | <b>3.450,00 €</b> |

Tabla 4.2 Estimación Inversión Otro Inmovilizado  
Fuente: Elaboración Propia

## 4.2. RECURSOS HUMANOS

El personal requerido para el servicio de fiesta ambulante deberá estar integrado por al menos: un conductor, un guía y dos camareros. Considerando, los distintos convenios colectivos de trabajo del sector de transporte, hostelería y de turismo se presenta a continuación una tabla con los salarios para cada puesto de trabajo, así como, una breve descripción del perfil necesario para cada uno de los roles, teniendo como base la definición del servicio turístico de BAR BUS Cantabria. Es importante señalar que para

<sup>13</sup> El coste aproximado de los suministros de hostelería se ha calculado con base en la información obtenida en <http://www.ilvo.es/454-bar-y-cafeteria>, un sitio especializado en venta de suministros para hostelería.

todos los roles la aptitud de *don de gentes* es un común denominador, teniendo en consideración que el servicio base es el de hostelería.

| PLANTILLA BAR BUS CANTABRIA |               |                      |                                   |  |
|-----------------------------|---------------|----------------------|-----------------------------------|--|
| Puesto                      | Salario Bruto | Coste                | Función                           | Perfil   |
| <b>Conductor</b>            | 1.292,43      | 25% seguridad social | Conductor de Autobús              | Disponibilidad para trabajo nocturno y en fin de semana. Don de gentes. Con experiencia.   |
| <b>Barman</b>               | 1.049,49      | 25%                  | Preparación de bebidas y cócteles | Disponibilidad para trabajo nocturno y en fin de semana. Don de gentes. Con experiencia.   |
| <b>Camarero</b>             | 1.049,49      | 25%                  | Servicio a mesas                  | Disponibilidad para trabajo nocturno y en fin de semana. Don de gentes. Con experiencia.   |
| <b>Guía</b>                 | 130 por día   |                      | Guía de turista                   | Disponibilidad para trabajo nocturno y en fin de semana. Don de gentes. Con Certificación. |

Tabla 4.3 Plantilla Necesaria Servicio BAR BUS CANTABRIA

Fuente: Elaboración propia con información de los Convenios Laborales

Para el cálculo de los costes de personal se proponen catorce pagas anuales y, además, será necesario tener en cuenta la cuota a la que tienen derecho los empleados en el sector de la hostelería y el transporte por el trabajo desempeñado de noche, o bien, la tasa de nocturnidad que asciende, aproximadamente, a 1,21€ por día. Teniendo en cuenta la previsión de viajes anuales para el primer año, y si se plantea que la mitad de esos viajes puedan ser nocturnos, dicha cuota extra debería cubrirse para al menos ochenta días.

Finalmente, de acuerdo con los convenios colectivos de trabajo para el sector de hostelería y de transporte, es obligación del contratante poner a disposición del personal uniformes para el desempeño del servicio, dos veces al año. Considerando que se necesita el servicio de un conductor, un guía, un barman y un camarero, se ha consultado los precios de estos en la web de un proveedor especializado<sup>14</sup> y el coste ascendería a un poco más de quinientos euros anuales. En resumen, el total anual de gastos de personal, representan una parte importante de los costes anuales, pues, representan más del 50% de los costes totales anuales:

<sup>14</sup> <https://www.masuniformes.com/>

| ESTIMACIÓN DE GASTO DE PERSONAL ANUAL       |                    |
|---|--------------------|
| Salario promedio p/empleador                | 1.050,00 €         |
| Tasa de nocturnidad por día                 | 1,21 €             |
| Coste Uniformes p/empleador                 | 140,00 €           |
| Número de empleados                         | 4                  |
| Pagas Anuales                               | 14                 |
| CONCEPTO                                    | Monto              |
| Gasto de personal                           | 58.800,00 €        |
| Tasa de Nocturnidad para 50% viajes anuales | 401,72 €           |
| Coste Uniformes 4 empleados                 | 560,00 €           |
| <b>TOTAL COSTE PERSONAL ANUAL</b>           | <b>59.761,72 €</b> |

Tabla 4.4 Estimación de Gasto de Personal Anual

Fuente: Elaboración propia usando datos de Convenios Laborales

### 4.3. PROVEEDORES O SUMINISTROS

Debido a que dentro del servicio de BAR BUS CANTABRIA, se incluye la opción de un catering, para la preparación de los alimentos se han seleccionado dos proveedores, que dependiendo el tipo de alimentos que se elija para cada evento, podría escogerse uno u otro. Por un lado, se pretende ofrecer un típico picoteo español, con tapas de uno o dos ingredientes y fritos, para este tipo de catering se ha contactado con el Restaurante del Hotel Juan de la Cosa de Santoña. Por otro lado, para un picoteo con sabor mexicano se recurriría a un restaurante en Santander, el Nachos & Co. En ambos casos, el costo por persona sería de 5€ - 7€, por persona. Y las bebidas, considerando que para el sector de hostelería los suministros podrían adquirirse en MercaSantander a precio preferencial, el costo por persona sería de 1,50€, aproximadamente, haciendo un promedio entre las copas de baja y alta gama. En total, para cada viaje el coste a cubrir por las bebidas y los alimentos es menor a ciento cincuenta euros, y anualmente, rebasa los veinte mil euros:

| COSTE ANUAL ALIMENTOS Y BEBIDAS         |                    |
|---|--------------------|
| Pasajeros en cada viaje (aprox.)        | 20                 |
| Viajes Anuales                          | 166                |
| Coste alimentos p/pasajero              | 5,00 €             |
| Coste bebida p/empleador                | 1,50 €             |
| CONCEPTO                                | Monto              |
| Coste alimentos p/viaje                 | 100,00 €           |
| Coste bebida p/viaje                    | 30,00 €            |
| <b>COSTE Alimentos y Bebida p/viaje</b> | <b>130,00 €</b>    |
| <b>COSTE Alimentos y Bebida ANUAL</b>   | <b>21.580,00 €</b> |

Tabla 4.5 Estimación de Coste Anual Alimentos y Bebidas

Fuente: Elaboración propia

Debido a que la actividad comercial del BAR BUS Cantabria se desarrolla dentro de un autobús que hará trayectos discrecionales y no de manera rutinaria, será necesario la contratación de un seguro con coberturas por responsabilidad civil, accidentes, Asistencia 24 horas, robo, incendio, lunas y ventanillas, etc. Después de revisar varias opciones en el mercado, en promedio el coste del seguro podría ascender a 1.200,00€ anuales. Respecto al mantenimiento, se ha consultado con expertos en el área de transporte y el coste anual por este concepto podría ascender también, a 1.200,00€ anuales.

| OTROS COSTES FIJOS                |                   |
|-----------------------------------|-------------------|
| CONCEPTO                          | Monto             |
| Seguro                            | 1.200,00 €        |
| Mantenimiento                     | 1.200,00 €        |
| <b>OTROS COSTES FIJOS ANUALES</b> | <b>2.400,00 €</b> |

Tabla 4.6 Estimación de Otros Costes Fijos

Fuente: Elaboración propia con datos de sitios web de proveedores especializados

Finalmente, uno de los suministros más importantes para este tipo de servicio ambulante es el diesel o gasoil. Se ha consultado con algunos expertos en el área de transporte y de acuerdo con su experiencia, el consumo promedio de gasoil cada cien kilómetros es de treinta litros de gasoil. Considerando que el precio por litro es de 1,30€, aproximadamente, y que la cantidad de viajes anuales es de ciento sesenta y seis, el coste anual por consumo de gasoil de BAR BUS CANTABRIA quedaría de la siguiente manera:

| COSTE ANUAL COMBUSTIBLE               |                    |
|---------------------------------------|--------------------|
| Viajes Anuales                        | 166                |
| Consumo Gasoil c/100Km                | 30 lts             |
| Coste litro de gasoil                 | 1,30 €             |
| CONCEPTO                              | Monto              |
| Kilometraje promedio p/viaje          | 175 km             |
| Consumo Gasoil promedio p/viaje       | 52,50 lts          |
| <b>COSTE Gasoil p/viaje</b>           | <b>68,25 €</b>     |
| <b>COSTE Alimentos y Bebida ANUAL</b> | <b>11.329,50 €</b> |

Tabla 4.7 Estimación Coste Anual por Consumo de Combustible

Fuente: Elaboración Propia con base en opinión de expertos

#### 4.4. REGLAMENTACIÓN: LEY DE TURISMO DE CANTABRIA y LEY DE CARRETERAS DE CANTABRIA

Para saber si desde el punto de vista jurídico sería posible establecer una empresa turística con las características de **BAR BUS CANTABRIA**, se contactó con la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte de Santander, específicamente con la oficina del Jefe Negociado de Hostelería, María Luisa Pardo. La respuesta del personal fue que un autobús que ofrece recorridos turísticos con el servicio de restauración incluido es algo que ya existía en la Comunidad, y que al tratarse de un autobús que se dedicaría

primariamente al transporte de pasajeros, se recomendaba usar como referencia el enlace de *Web del Profesional* disponible en el Portal Oficial de Turismo de Cantabria.

En dicho enlace hay disponible no sólo la normativa que rige el turismo en Cantabria, sino información relevante sobre formación, ayudas y subvenciones y el sellado de precios. Después de revisar la normativa para Cantabria, la Ley 2014/1999 sobre la Ordenación del Turismo en la Comunidad, se pudo indagar que se consideran *“empresas turísticas aquellas personas físicas, jurídicas o entidades que, mediante precio y de forma profesional y habitual, de modo permanente o temporal, prestan servicios en el ámbito de la actividad turística.”*<sup>15</sup>

Además de acuerdo con esta ley, el modelo de negocio aquí planteado encajaría como una empresa dedicada a la actividad turística, pues ésta, está integrada por todos los bienes y variables que se utilizan para satisfacer de manera directa o indirecta, la demanda de los distintos consumidores turísticos, donde los servicios incluidos en este tipo de actividad incluyen: *“Desplazamientos, estancias y alojamientos de personas, uso de infraestructuras e instalaciones, transporte, manutención, cultura, salud, ocio, recreo y deporte, mediación para los servicios turísticos promoción y comercialización turística, consultorio, desarrollo de proyectos y en general cualquier otra actividad análoga o complementaria, y particularmente las profesiones turísticas.”*<sup>16</sup>

Es por lo que para la constitución de una empresa llamada **BAR BUS CANTABRIA** con el objetivo de ofrecer el servicio de organización de eventos “móviles” con el *plus* de recorridos turísticos, y con todas las características descritas hasta ahora, es posible como una Sociedad Limitada Unipersonal bajo el Código **CNAE 4931: transporte terrestre urbano y suburbano de pasajeros**.

Derivado de esta definición en la Ley sobre la Ordenación del Turismo, la obtención de permisos no implicaría trámites excepcionales, pues este tipo de negocio ya está tipificado y es aceptable, lo que representa una ventaja, pues aunque es algo distinto y novedoso, este tipo de servicio se engloba dentro de los servicios turísticos.

---

<sup>15</sup> Artículo 3: Empresas Turísticas

<sup>16</sup> Artículo 4: Actividades Turísticas



## 5. VIABILIDAD FINANCIERA

### 5.1. INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIAMIENTO

Teniendo en cuenta las necesidades de inmovilizado requerido para el proyecto de BAR BUS Cantabria, que incluye un autobús modificado, mobiliario de hostelería, equipo de informática y existencias para el inicio del servicio, el total de la inversión inicial necesaria asciende a un poco más de setenta mil euros, incluidos los fondos propios de los socios que representa un 20% del total y es básicamente, dinero en el banco obtenido de un fondo de inversión. Para el análisis de viabilidad financiera habrá que tener en cuenta que se plantea recuperar esta inversión inicial en un periodo de 5 años.

| PRESUPUESTO CAPITAL Y DE FINANCIACIÓN        |                  |
|--|------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                               | <b>2018</b>      |
| <b>INMOVILIZACIONES</b>                      | <b>56.950,00</b> |
| <b>Autobús</b>                               | <b>53.500,00</b> |
| Autobús                                      | 48.500,00        |
| Modificaciones                               | 5.000,00         |
| <b>Otro Inmovilizado</b>                     | <b>3.450,00</b>  |
| Equipo Informático                           | 1.700,00         |
| Mobiliario Hostelería                        | 1.750,00         |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                      | <b>18.740,36</b> |
| <b>Existencias</b>                           | <b>1.500,00</b>  |
| Bebidas                                      | 1.000,00         |
| Botanas                                      | 250,00           |
| Utilería de fiesta/hostelería                | 250,00           |
| <b>Dinero</b>                                | <b>17.240,36</b> |
| En el banco y caja                           | 17.240,36        |
| (efectivo necesario para cubrir operaciones) |                  |
| <b>TOTAL INVERSIONES (ACTIVOS)</b>           | <b>75.690,36</b> |
| <b>FINANCIACIÓN</b>                          |                  |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                       | <b>18.740,36</b> |
| <b>FONDOS PROPIOS</b>                        | 18.740,36        |
| Capital (aportación de los socios)           | 18.740,36        |
| Resultado del periodo                        | -                |
| <b>DEUDAS A LARGO PLAZO</b>                  | <b>56.950,00</b> |
| Préstamo bancario                            | 56.950,00        |
| <b>DEUDAS A CORTO PLAZO</b>                  | <b>0,00</b>      |
| Proveedores                                  | 0,00             |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                         | <b>75.690,36</b> |

Tabla 5.1 Presupuesto de Capital y de Financiación para BAR BUS Cantabria



## 5.2.COSTES

Para poder hacer la proyección a cinco años sobre los resultados y la recuperación de la inversión, se ha planteado el siguiente Presupuesto de Costes que sintetiza todos los insumos, recursos humanos y servicios necesarios, descritos anteriormente en la sección de viabilidad técnica, necesarios para la prestación del servicio. Este presupuesto se ha calculado para el primer año de operaciones teniendo en cuenta la previsión de 166 viajes al año:

| PRESUPUESTO DE COSTES                             |  |                                  |                  |                 |              |       |
|---|--|----------------------------------|------------------|-----------------|--------------|-------|
| COSTES VARIABLES                                  |  | PRECIOS / CONSUMO                |                  | COSTE POR VIAJE | COSTE ANUAL  | %     |
| Alimentos (Coste medio por persona)               |  | 5,00                             | €/catering       | 100,00 €        | 16.600,00 €  | 14,5% |
| Bebida (coste medio por persona)                  |  | 1,50                             | €/persona        | 30,00 €         | 4.980,00 €   | 4,3%  |
| Gasto en Diesel *                                 |  | 1,30                             | Precio por litro | 68,25 €         | 11.329,50 €  | 9,9%  |
| TOTAL COSTES VARIABLES                            |  |                                  |                  | 198,25 €        | 32.909,50 €  | 29%   |
| COSTES FIJOS                                      |  | GASTO                            |                  | COSTE ANUAL     |              |       |
| Amortización del autobús                          |  | 11.390,00                        | €/año            |                 | 11.390,00 €  | 9,9%  |
| Seguros   |  | 1.200,00                         | €/año            |                 | 1.200,00 €   | 1,0%  |
| Mantenimiento                                     |  | 1.200,00                         | €/año            |                 | 1.200,00 €   | 1,0%  |
| Tasas e impuestos                                 |  | 1.200,00                         | €/año            |                 | 1.200,00 €   | 1,0%  |
| Alquiler Bajo Comercial                           |  | 235,00                           | €/Mensual        |                 | 2.820,00 €   | 2,5%  |
| Gastos de personal operativo (por persona y año)  |  | 14.700,00                        | €/año            | **              | 58.800,00 €  | 51,2% |
| Uniformes por empleado                            |  | 140,00                           | €/año            | **              | 560,00 €     | 0,5%  |
| Gastos extra de personal (nocturnidad) p/empleado |  | 100,43                           | €/año            | **              | 401,72 €     | 0,3%  |
| Gastos de personal dirección (por persona y año)  |  | -                                | €/año            |                 | - €          | 0,0%  |
| Publicidad  |  | 1.250,00                         | €/año            |                 | 1.250,00 €   | 1,1%  |
| TOTAL COSTES FIJOS                                |  |                                  |                  |                 | 78.821,72 €  | 69%   |
| TOTAL COSTES OPERATIVOS                           |  |                                  |                  |                 | 111.731,22 € | 97%   |
| COSTES FINANCIEROS                                |  | TASA ANUAL                       |                  | COSTE ANUAL     |              |       |
| Gastos Financieros                                |  | 4,95%                            |                  |                 | 2.819,03 €   | 2,5%  |
| Comisiones bancarias e intereses                  |  | 10,00% con respecto a Gastos fin |                  |                 | 281,90 €     | 0,2%  |
| TOTAL COSTES FINANCIEROS                          |  |                                  |                  |                 | 3.100,93 €   | 2,7%  |
| TOTAL COSTES                                      |  |                                  |                  |                 | 114.832,15 € | 100%  |

\* Coste calculado bajo el supuesto de que c/100 km se consumen 30 lts de gasoil. Y que el recorrido promedio por viaje es de 175 km.

\*\* Total calculado para una plantilla de 4 empleados

Tabla 5.2 Presupuesto de Costes para BAR BUS Cantabria Año 2018

En términos porcentuales, el coste de personal representa el 51% de los costes totales, siendo los tres costes siguientes el correspondiente al servicio de catering, el gasoil y el de bebidas, los insumos más importantes para la prestación del servicio.

### 5.3. ESTIMACIÓN DE RESULTADOS

Tomando como el primer año de operación el año 2018, a continuación, se presenta la Cuenta de Resultados Previsional para el primer periodo de operaciones. El total de ingresos, como ya se había calculado anteriormente, asciende a 126.200,00 €, un monto mayor al total de costes anuales, lo cual es positivo porque no se incurre en pérdidas, y el resultado en este primer ejercicio se obtiene un beneficio, después de impuestos, mayor a 8.000€:

| CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL 2018           |                   |
|---|-------------------|
|   | TOTAL             |
| <b>OPERACIONES CORRIENTES</b>                   |                   |
| Ventas  |                   |
| Ingresos por Viajes                             | 116.200,00        |
| Ingresos por Patrocinios                        | 5.000,00          |
| Otros Ingresos                                  | 5.000,00          |
| <b>TOTAL INGRESOS DEL PRIMER AÑO</b>            | <b>126.200,00</b> |
| Costes Operativos VARIABLES                     | 32.909,50         |
| <b>MARGEN BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b>              | <b>93.290,50</b>  |
| Costes Operativos FIJOS                         | 78.821,72         |
| <b>MARGEN NETO DE EXPLOTACIÓN</b>               | <b>14.468,78</b>  |
| Gastos Financieros                              | 3.100,93          |
| <b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>             | <b>11.367,85</b>  |
| Impuesto sobre beneficios*                      | 2.841,96          |
| <b>RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>           | <b>8.525,89</b>   |
| * Se ha considerado una tasa impositiva del 25% |                   |
| Todos los valores están en euros                |                   |

Tabla 5.3 Cuenta de Resultados Previsional BAR BUS Cantabria para 2018

Derivado de esta Cuenta de Resultados Previsional es posible calcular algunos indicadores económicos que nos ayudarán a determinar la rentabilidad del proyecto y la capacidad que la empresa podría tener para generar recursos financieros:

| Análisis de ratios y otros indicadores económicos |      |
|---|------|
| Rentabilidad económica                            | 19%  |
| Rentabilidad financiera                           | 45%  |
| Margen  | 11%  |
| Rotación  | 1,67 |
| Ratio de endeudamiento                            | 75%  |

Tabla 5.4 Ratios e Indicadores económicos para el primer año BAR BUS CANTABRIA

Sabiendo que las dos variables principales de la rentabilidad económica son el margen de beneficio y el volumen de ventas, es posible prever que una de las estrategias que BAR BUS Cantabria debería seguir es la de generar un gran volumen de ventas, debido a que el margen obtenido por operación no es muy grande, y la competencia en el sector es intensa. Mantener un precio competitivo será un punto clave para que el servicio de BAR BUS Cantabria que combina la hostelería y los recorridos turísticos sea más atractivo, o no deje de serlo.

En este sentido, el cálculo del punto muerto nos ayuda a confirmar estas observaciones, debido a que el punto muerto es de 157 viajes. A partir de esta cantidad de viajes se empieza a obtener rentabilidad, sin embargo, esta cantidad es muy cercana a la cantidad de viajes prevista para el primer año, y, por tanto, el margen de seguridad es de apenas nueve viajes o del 5,37%. Que este margen sea tan reducido es un punto negativo, pues si la previsión de viajes no se cumple se empezaría a incurrir en pérdidas.

| PUNTO MUERTO Y MARGEN DE SEGURIDAD |              |
|------------------------------------|--------------|
| Concepto                           | Monto        |
| Viajes Previstos el 1er año        | 166          |
| Costes Fijos                       | 78.821,72 €  |
| Coste Variable p/Viaje             | 198,25 €     |
| Precio de Venta p/Viaje            | 700,00 €     |
| <b>PUNTO MUERTO</b>                | <b>157</b>   |
| <b>MARGEN DE SEGURIDAD</b>         | <b>8,91</b>  |
| Margen de Seguridad en %           | <b>5,37%</b> |

Tabla 5.5 Punto Muerto para BAR BUS Cantabria

Para la recuperación de la inversión se ha planteado un periodo de cinco años y para hacer la estimación de resultados para este periodo se ha supuesto que, dado a la buena aceptación que puede llegar a tener el servicio, el nivel de actividad tendrá un crecimiento del 10% anual en cuanto a la cantidad de viajes realizados y, por tanto, de ingresos. Así mismo, se sostiene la hipótesis de que la suma de los patrocinios y otros ingresos se mantendrán estables a lo largo del periodo mencionado. La previsión de este incremento de viajes y de ingresos quedaría de la siguiente manera:

| ESTIMACIÓN INGRESOS ANUALES A 5 AÑOS | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cantidad de Viajes                   | 166               | 183               | 201               | 221               | 243               |
| Ingresos Viajes                      | 116.200,00        | 127.820,00        | 140.602,00        | 154.662,20        | 170.128,42        |
| Ingresos Patrocinios                 | 5.000,00          | 5.000,00          | 5.000,00          | 5.000,00          | 5.000,00          |
| Otros Ingresos                       | 5.000,00          | 5.000,00          | 5.000,00          | 5.000,00          | 5.000,00          |
| <b>TOTAL INGRESOS A 5 AÑOS</b>       | <b>126.200,00</b> | <b>137.820,00</b> | <b>150.602,00</b> | <b>164.662,20</b> | <b>180.128,42</b> |

Montos representados en Euros, excepto la cantidad de viajes

Tabla 5.6 Previsión de Ingresos a 5 años

En cuanto a los costes, y considerando que uno de los insumos más importantes es el gasoil, se está considerando un aumento del 4,4% para el primer año, y para el resto de los años se plantea un incremento del 2% anual, esto con base en la discusión que ha surgido recientemente alrededor del precio del gasoil (EL MUNDO, 2018):

| Aumento Coste Gasoil Anualmente        | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Previsión de subida de coste de gasoil | 4,4%             | 2%               | 2%               | 2%               | 2%               |
| Coste litro gasoil                     | 1,30             | 1,36             | 1,38             | 1,41             | 1,44             |
| Costep/viaje                           | 68,25            | 71,25            | 72,68            | 74,13            | 75,61            |
| <b>Coste anual gasoil a 5 años</b>     | <b>11.329,50</b> | <b>13.010,80</b> | <b>14.598,12</b> | <b>16.379,09</b> | <b>18.377,33</b> |

Tabla 5.7 Previsión de aumento de coste por viaje a 5 años

Además, se ha considerado un aumento anual del 2,25% en el coste de personal, por ajuste acorde con el aumento del IPC. En los resultados que se muestran en la tabla 5.6, puede observarse que en los dos primeros años el incremento en el resultado al

final del año es del 74% y 49%, respectivamente; y a partir del tercer año, el aumento se mantiene en un 30%, lo que es un indicativo que, a lo largo del periodo analizado, el proyecto puede alcanzar una estabilidad, aun considerando el aumento de costes.

| BALANCE PREVISIONAL A 5 AÑOS BAR BUS Cantabria                                      |   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| (Importes en €)   | 0 | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              |
| <b>Ingresos</b>   |   | <b>126.200,00</b> | <b>137.820,00</b> | <b>150.602,00</b> | <b>164.662,20</b> | <b>180.128,42</b> |
| Aprovisionamientos  |   | 32.909,50         | 34.590,80         | 36.178,12         | 37.959,09         | 39.957,33         |
| Costes de personal  |   | 59.761,72         | 61.106,36         | 62.481,25         | 63.887,08         | 65.324,54         |
| Costes de gestión   |   | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Costes de mantenimiento   |   | 1.200,00          | 1.227,00          | 1.254,61          | 1.282,84          | 1.311,70          |
| Otros gastos de explotación   |   | 5.270,00          | 5.388,58          | 5.509,82          | 5.633,79          | 5.760,55          |
| Seguros   |   | 1.200,00          | 1.227,00          | 1.254,61          | 1.282,84          | 1.311,70          |
| <b>Total Gastos</b>   |   | <b>100.341,22</b> | <b>103.539,73</b> | <b>106.678,40</b> | <b>110.045,63</b> | <b>113.665,82</b> |
| <b>EBITDA</b>   |   | <b>25.858,78</b>  | <b>34.280,27</b>  | <b>43.923,60</b>  | <b>54.616,57</b>  | <b>66.462,60</b>  |
| Amortización Inmovilizado material  |   | 10.700,0          | 10.700,00         | 10.700,00         | 10.700,00         | 10.700,00         |
| Amortización otro Inmovilizado  |   | 690,0             | 690,00            | 690,00            | 690,00            | 690,00            |
| <b>Total Amortizaciones</b>   |   | <b>11.390,00</b>  | <b>11.390,00</b>  | <b>11.390,00</b>  | <b>11.390,00</b>  | <b>11.390,00</b>  |
| <b>EBIT = BAIT</b>  |   | <b>14.468,8</b>   | <b>22.890,27</b>  | <b>32.533,60</b>  | <b>43.226,57</b>  | <b>55.072,60</b>  |
| Gastos financieros  |   | 3.100,9           | 3.100,93          | 3.100,93          | 3.100,93          | 3.100,93          |
| <b>BAI</b>  |   | <b>11.367,9</b>   | <b>19.789,34</b>  | <b>29.432,67</b>  | <b>40.125,65</b>  | <b>51.971,67</b>  |
| Impuesto de sociedades  |   | 2.842,0           | 4.947,34          | 7.358,17          | 10.031,41         | 12.992,92         |
| <b>BENEFICIO NETO</b>   |   | <b>8.525,9</b>    | <b>14.842,01</b>  | <b>22.074,50</b>  | <b>30.094,23</b>  | <b>38.978,75</b>  |
| <i>Se ha aplicado un incremento del 2,25% por IPC Anual a los costes operativos</i> |   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <i>Se considerado un Impuesto de Sociedades del 25%</i>                             |   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <i>Previsión de crecimiento anual del 10%</i>                                       |   |                   |                   |                   |                   |                   |

Tabla 5.8 Balance Previsional a 5 años BAR BUS Cantabria

Sin embargo, aunque estos resultados son positivos, para completar el análisis respecto a la viabilidad financiera, también se ha calculado el flujo de efectivo durante los cinco años que se han propuesto para la recuperación de la inversión para, posteriormente, hacer la mejor estimación posible a través de una combinación de modelos, que nos permitirán concluir sobre la factibilidad del proyecto, tales como: Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el WACC o coste de capital.

En el cálculo del *Cash Flow* se ha asumido que, por el tipo de negocio, el plazo de pago a proveedores y de cobro a clientes no será mayor a quince días o que la liquidez es inmediata, y que, para el primer año, la inversión necesaria en el circulante asciende a 5.000€, monto que ayudaría a cubrir los costes para el primer mes de operaciones. Y bajo el supuesto que la liquidez es inmediata, se ha planteado que cada año la inversión en el circulante será el 50% del monto invertido el año anterior.

| CASH FLOW LIBRE DE LA EXPLOTACIÓN                    |                   |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | 0                 | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             |
| <b>BENEFICIO NETO</b>                                |                   | <b>8.525,89</b>  | <b>14.842,01</b> | <b>22.074,50</b> | <b>30.094,23</b> | <b>38.978,75</b> |
| Amortización   |                   | 11.390,00        | 11.390,00        | 11.390,00        | 11.390,00        | 11.390,00        |
| Inversión en Inmovilizado                            | 56.950,00         | -                | -                | -                | -                | -                |
| Inversión Circulante: aprovisionamiento y disponible | 5.000,00          | 2.500,00         | 1.250,00         | 625,00           | 312,50           | 156,25           |
| <b>Flujo de Caja Libre de Explotación</b>            | <b>-61.950,00</b> | <b>17.415,89</b> | <b>24.982,01</b> | <b>32.839,50</b> | <b>41.171,73</b> | <b>50.212,50</b> |
| <b>CFLOW XPLOT TOTAL</b>                             | <b>-61.950,00</b> | <b>17.415,89</b> | <b>24.982,01</b> | <b>32.839,50</b> | <b>41.171,73</b> | <b>50.212,50</b> |

Tabla 5.9 Previsión de Cash Flow Libre de la Explotación a 5 años.

Finalmente, para calcular el VAN y la TIR, es necesario obtener el coste de capital. Para el cálculo del coste de capital o WACC, por sus siglas en inglés, se ha utilizado el modelo CAPM (*capital assets pricing model*) y se ha tomado como tasa libre de riesgo el bono alemán a diez años, y como tasa de rentabilidad esperada al bono español a diez años. Se ha supuesto un valor de tres para *beta* ( $\beta$ ), pues considerando que el valor de la *beta* para Meliá Hotels es de 0,51 (Finanzas.com; 2018) y ésta es parte del IBEX35 y tiene un volumen de ventas anual de más de 750 mil millones; se entiende que el riesgo debería ser mucho mayor para una pequeña empresa de reciente creación, en un sector donde la competencia es intensa.

| Concepto   | %           |
|--|-------------|
| Fondos Propios $FP/(D+FP)$                               | 25%         |
| Endeudamiento $D/(D+FP)$                                 | 75%         |
| Tasa libre de Riesgo - Bund a 10 años ( $R_f$ )          | 0,597%      |
| Rentabilidad esperada del mercado-Bono español ( $R_m$ ) | 1,51%       |
| Prima de riesgo de mercado ( $R_m-R_f$ )                 | 0,913%      |
| Beta ( $\beta$ )   | 3           |
| Tasa Impositiva  | 25%         |
| <b>Coste de Capital (<math>K_e</math>)</b>               |             |
| $K_e = R_f + \beta (R_m-R_f)$                            | 3,34%       |
| <b>Coste de la deuda</b>                                 |             |
| $K_d = K_d(1-t)$   | 3,713%      |
| <b>Coste de capital</b>                                  |             |
| $WACC = K_e * FP/(FP+D) + K_d(1-t)*D/(D+FP)$             | 3,619%      |
| <b>VAN</b>   | 85.390,73 € |
| <b>TIR</b>   | 36%         |

Tabla 5.10 Cálculo del Coste de Capital, VAN y TIR para BAR BUS Cantabria  
Fuente: EXPANSIÓN/Datosmacro.com y Finanzas.com

Estos cálculos nos indican que tanto el valor actual del proyecto, como la tasa de rentabilidad son positivas por lo que la inversión en el proyecto es viable, pues no se generarán pérdidas. Por otro lado, si comparamos la rentabilidad, TIR, que se puede

llegar a obtener del proyecto con el coste medio ponderado de capital, ésta es mayor a la tasa de rentabilidad mínima exigida; sin embargo, no se debe perder de vista que en el escenario presentado es positivo u optimista. Aunque el coste de capital resulta menor que la tasa de rentabilidad obtenida, el proyecto presenta una tasa impositiva alta y el 75% de la composición del capital proviene de endeudamiento. En términos generales, el proyecto se puede calificar como rentable, aunque con un alto riesgo pues si alguno de los escenarios propuestos cambiara, el nivel de ingresos podría verse afectado, y, por tanto, impactar de manera negativa los flujos de caja, ya que además la carga en cuanto a costes también es considerable.

## 6. CONCLUSIONES

Sin duda la crisis financiera de 2008 ha transformado de manera radical la perspectiva de consumidores y empresarios, micro y pequeños. En cuanto a los consumidores, la distribución del gasto ha adquirido nuevas prioridades, pues los productos/servicios de lujo han pasado a segundo término y los bienes básicos representan el mayor porcentaje del gasto. Sin embargo, en los últimos años uno de los rubros en el que los españoles empiezan a aumentar el gasto es en las actividades de ocio. De acuerdo con datos del INE, las actividades preferidas de los españoles son pasar el tiempo libre con amigos y familiares y salir a comer. Y cada vez más se realizan viajes al interior, tipo excursión, que no requieren hospedaje, pero que generan consumo para el sector de la hostelería, pues en cada paseo se consumen bebidas y alimentos. En términos generales, el gasto en hostelería representa el 15% del presupuesto anual de una persona.

En el caso de los empresarios, han surgido muchas micros y pequeñas empresas en el sector de servicios, que han servido como una fuente de empleo. Bajo este escenario se plantea un proyecto de negocio dedicado al ocio, llamado **BAR BUS CANTABRIA: una nueva forma de festejar**, el cual se ha diseñado como un modelo de negocio no estacional que permitiría a los habitantes de la comunidad de Cantabria explotar la riqueza natural de la comunidad en combinando un paseo turístico con fiesta, a un coste accesible.

Con base en los datos e información analizada en el presente estudio de viabilidad, se puede concluir que aunque el proyecto tiene aspectos positivos en el ámbito comercial, económico y técnico que indican que el servicio de BAR BUS CANTABRIA podría ponerse en marcha, existen también algunos aspectos que podrían ser negativos o sugerir cierto nivel de riesgo.

En primer lugar, los resultados del estudio cuantitativo confirman que esta propuesta de ocio sería muy bien recibida, pues más del 75% de la muestra encuestada, se sentiría atraída por el servicio; y de acuerdo con las respuestas obtenidas en una de las preguntas abiertas que solicitaba sugerencias sobre el servicio, se pudieron rescatar ideas valiosas que apuntan que el servicio podría ser altamente customizable y adaptable a las preferencias de cada grupo/usuario, y que podría ser escalable para después poner un segundo autobús y/o extender el servicio a comunidades vecinas.

En cuanto a la penetración del mercado, el estudio cualitativo reveló que la participación o establecimiento de alianzas con diversas instancias gubernamentales estarían dispuestos a establecer alianzas, e incluso en los Grupos de Acción de cada región de la comunidad, existen diversos apoyos y subvenciones para pequeños empresarios en el sector del turismo. Esto último, también puede ser negativo pues las barreras de

entrada al mercado son bajas e incluso dentro del sector, existen elementos que motivan a nuevos competidores. Y en este sentido, es importante mencionar que, dentro del área de servicios turísticos, hostelería y paseos guiados, la competencia es intensa.

En cuanto a los aspectos técnicos es positivo que en el mercado de autobuses existen opciones de vehículos ya modificados por un precio accesible, a los que haría falta hacer una reforma mínima para poder empezar a operar. Por otro lado, un autobús que lleva un bar dentro y que ofrece servicios de eventos ya se encuentra categorizado dentro de la ley de turismo de Cantabria, como un servicio por lo que no habría impedimento para constituirlo como una SL.

Como parte de la viabilidad técnica se ha documentado que los insumos necesarios, recursos humanos, mantenimiento y seguros, son accesibles, sin embargo, en el presupuesto de costes calculado es evidente, que estos son elevados. Los costes mensuales, descontando la amortización, ascienden a ocho mil euros, monto que es igual a los rendimientos obtenidos en el primer año, según los resultados previsionales presentados en el apartado de viabilidad financiera, y esto no considera el sueldo o los ingresos del empresario.

En el apartado de viabilidad financiera, la evaluación de la inversión a través de distintos instrumentos como el VAN o la TIR, arrojan a que es posible cumplir con la previsión de recuperación de la inversión y que la rentabilidad obtenida será positiva; sin embargo, con base en la previsión de resultados para el primer año, la diferencia entre el punto muerto y el margen de seguridad es de apenas del 5%, lo que nos indica que cualquier cambio en las previsiones, podría hacer incurrir al proyecto, desde el primer año, en riesgo de no alcanzar el nivel de ventas necesario para no incurrir en pérdidas.

Para el cálculo de los flujos de caja, se propuso un periodo de cinco años, y aunque dicha estimación ha incluido una previsión de aumento de costes en los salarios de la plantilla y en uno de los principales insumos, el gasoil; es importante resaltar que la estructura del proyecto es en sus inicios, 25% capital propio y 75% deuda. Cualquier variación en las condiciones planteadas, podría poner en riesgo la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, podríamos concluir que la idea de BAR BUS CANTABRIA es novedosa y a nivel comercial, resulta atractiva para el público de la comunidad. Por tratarse de un negocio en el sector de hostelería podría suceder que los beneficios los primeros años pudieran ser marginales, sobre todo, tomando en consideración el alto grado de endeudamiento y la subida de precios que pudieran tener los distintos recursos necesarios para la prestación del servicio: gasoil, mantenimiento y seguros, por ejemplo. Sin embargo, es una idea de negocio que podría ser escalable a distintas opciones como aumentar la cantidad de autobuses, organización de fiestas, servicio de catering o hasta un restaurante. Todo negocio a pequeña escala tiene un riesgo alto, pero éste escenario es a lo que se enfrenta a cada nuevo empresario o autónomo o cualquiera que se plantee un nuevo proyecto de vida.



## 7. ANEXOS

### 7.1. ANEXO 1: ENCUESTA BAR BUS CANTABRIA

10/11/2017 Bar Bus CANTABRIA

### Bar Bus CANTABRIA

Como parte del programa del Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) de la Universidad de Cantabria, he propuesto un proyecto de negocio llamado BAR BUS CANTABRIA, el cual es un bar ambulante, en el que es posible organizar una fiesta y llevarla por donde quieras. BAR BUS CANTABRIA no es un "foodtruck", es un bar dentro de un autobús que a través de recorridos que combinan la fiesta y los paseos turísticos, mostraremos a los visitantes nacionales o extranjeros, y a los propios residentes, todos los secretos de Cantabria. BAR BUS CANTABRIA te llevará de fiesta y de paseo por la costa, de Castro a San Vicente de la Barquera, o por sus montañas, de los Picos de Europa al Santuario de las Nieves, o de Santander a Alto Campoo y el Valle del Ebro, en cualquier época del año, porque en verano o en invierno, Cantabria es infinita. Para la evaluación de la viabilidad de esta propuesta es muy importante conocer la opinión del público al que va dirigido. De antemano te agradezco por responder a esta encuesta que no te tomará más de cinco minutos.

**\*Obligatorio**

### Información general

Para empezar nos gustaría saber más de ti.

- 1. Sexo \***  
Marca solo un óvalo.
 

☐ Mujer
 ☐ Hombre
- 2. ¿Cuál es tu edad? \***  
Marca solo un óvalo.
 

☐ Menos de 25 años
 ☐ 25 - 35 años
 ☐ 36 - 44 años
 ☐ 44 - 55 años
 ☐ Más de 55 años
- 3. ¿A qué te dedicas? \***  
Marca solo un óvalo.
 

☐ Estudiante
 ☐ Trabajador
 ☐ Ama de Casa
 ☐ Parado/Jubilado
- 4. ¿Tienes hijos? \***  
Marca solo un óvalo.
 

☐ Sí
 ☐ No

[https://docs.google.com/forms/d/1FOKbp9\\_hp-bR1oVFe\\_qAY2modQb00muw58bau1Rqj4A/edit](https://docs.google.com/forms/d/1FOKbp9_hp-bR1oVFe_qAY2modQb00muw58bau1Rqj4A/edit)

10/11/2017

Bar Bus CANTABRIA

5. ¿Cuál es tu Nivel de Estudios? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sin Estudios
- ☐ Estudios Primarios
- ☐ Estudios Secundarios
- ☐ Estudios Superiores

6. Nacionalidad \*

\_\_\_\_\_

7. ¿En qué Provincia vives? \*

\_\_\_\_\_

¿Cómo son los ratos de ocio perfectos?

En esta sección nos gustaría conocer cuál consideras que es la mejor época para ir de vacaciones, fin de semana o puente, así como cuáles son tus actividades preferidas.

8. ¿Cuál es tu época preferida para ir de vacaciones? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Verano: Julio / Agosto
- ☐ Invierno: Diciembre / Enero
- ☐ Semana Santa
- ☐ Meses considerados de temporada baja
- ☐ Otra

9. Además de las temporadas vacacionales, ¿sueles viajar en fin de semana o en puente? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la pregunta 13.

10. ¿Cuántas veces al año sueles ir de fin de semana? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ 1-5 veces al año
- ☐ Más de 6 veces al año
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Más de una vez al mes
- ☐ Nunca

10/11/2017

Bar Bus CANTABRIA

11. ¿Cuáles son tus actividades preferidas en fin de semana, ya sea que vayas de viaje o no?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Fiestas Regionales  
☐ Turismo Activo o de aventura  
☐ Turismo Cultural  
☐ Visita a familiares y amigos  
☐ Otros: \_\_\_\_\_

12. En caso de no vivir en Cantabria, ¿En una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos probable y 5 es lo más probable, con qué probabilidad elegirías Cantabria para realizar alguna actividad de ocio o pasar el fin de semana?

Marca solo un óvalo.

| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Evalúa la propuesta BAR BUS CANTABRIA

Como se ha mencionado anteriormente, BAR BUS CANTABRIA es un autobús que transporta la fiesta por cualquier lugar de Cantabria, ya sea la playa o la montaña, para aprovechar y disfrutar de sus hermosos paisajes. Este autobús estaría acondicionado con sillones cómodos y una barra al interior, pues los recorridos incluyen, al igual que un bar, el servicio de bebidas y diferentes menús. Los recorridos pueden realizarse siguiendo una ruta pre-establecida o rutas personalizadas. En esta sección nos gustaría conocer tu opinión acerca de esta propuesta en la que se conjugan fiesta y turismo, y que está dirigida para visitantes y para residentes de la provincia.

13. ¿Te gustaría que BAR BUS CANTABRIA estuviera presente en las Fiestas de los pueblos para dar un paseo de corta duración por sitios de interés, como un mirador o una playa, mientras degustas de una bebida? \*



Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí  
☐ No  
☐ Tal vez

10/11/2017

Bar Bus CANTABRIA

14. ¿Contratarías este tipo de autobús para festejar Cumpleaños, Despedidas de soltero(a), Noche Vieja, Bodas, Eventos Corporativos, Fiestas Temáticas? \*



Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No Después de la última pregunta de esta sección, pasa a "Muchas Gracias por tu tiempo."
- ☐ Tal vez

10/11/2017

Bar Bus CANTABRIA

15. ¿Si contrataras BAR BUS CANTABRIA para alguna ocasión especial qué servicios te gustaría incluir? \*



Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Servicio de Puerta a Puerta
- ☐ Recorrido por ruta pre-establecida
- ☐ Recorrido en ruta de libre elección
- ☐ Barra libre de cerveza y, vino blanco y/o tinto
- ☐ Servicio de catering
- ☐ Otros: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tipo de fiestas temáticas te gustaría que BAR BUS CANTABRIA ofreciera? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Fiesta Ibicenca
- ☐ Fiesta de disfraces
- ☐ Fiesta de Halloween
- ☐ Fiestas con sabores internacionales
- ☐ Otros: \_\_\_\_\_

17. Para la contratación del servicio ¿prefieres pagar por un paquete con ciertos servicios incluidos o pagar por consumo? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Pago por paquete
- ☐ Pago de acuerdo a consumo

[https://docs.google.com/forms/d/1FOkbp9\\_hp-bR1oVFe\\_qAY2modQb00muw58bau1Rqj4A/edit](https://docs.google.com/forms/d/1FOkbp9_hp-bR1oVFe_qAY2modQb00muw58bau1Rqj4A/edit)

5/8

10/11/2017

Bar Bus CANTABRIA

18. Para los fines de semana, ¿optarías por BAR BUS CANTABRIA como una actividad de entretenimiento, para realizar "autoturismo" (rutas en vehículo) que pueden ser de 36 km a 85 km, con paradas establecidas? \*

## Cantabria



Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí  
☐ No  
☐ Tal vez

19. ¿Te gustaría que los paseos en BAR BUS Cantabria estuvieran complementados, además del sabor tradicional de Cantabria, con cócteles a base de Tequila combinado con jugos cítricos, casera, fresas, albahaca, etc...? \*



Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí  
☐ No  
☐ Tal vez



10/11/2017

Bar Bus CANTABRIA

20. Respecto a los alimentos, ¿te gustaría que BAR BUS Cantabria incluyera bocadillos con auténtico sabor mexicano como tacos dorados, "sopecitos", quesadillas y las típicas salsas como pico de gallo y guacamole? \*



Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí  
☐ No  
☐ Tal vez

21. ¿Agregarias algo más al servicio? Por favor, descríbelo brevemente. \*

---

---

---

---

---

**Muchas Gracias por tu tiempo**

Tus comentarios son muy valiosos para este proyecto

**No olvides pinchar en el botón de "ENVIAR" para registrar tus respuestas.**

[https://docs.google.com/forms/d/1FOKbp9\\_hp-bR1oVFe\\_qAY2modQb00muw58bau1Rqj4A/edit](https://docs.google.com/forms/d/1FOKbp9_hp-bR1oVFe_qAY2modQb00muw58bau1Rqj4A/edit)

7/8



## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Instituto Nacional de Estadística. (2014-2017) **Indicadores de calidad de vida**. Disponible en: [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INEPublicacion\\_C&cid=1259937499084&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayou&param1=PYSDetalleGratis&param2=1259944523307&param4=Mostrar](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259937499084&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayou&param1=PYSDetalleGratis&param2=1259944523307&param4=Mostrar)
2. EL PAÍS/Cinco Días. (2018) **¿Cuál es la aportación real de la pyme al empleo de nuestro país?** Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/07/pyme/1528397382\\_870462.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/07/pyme/1528397382_870462.html)
3. ABC Conocer. (2017) **Así es la calidad de vida en la UE: España, buena salud pero sin alegrías económicas**. Disponible en: [https://www.abc.es/conocer/abci-calidad-vida-espana-buena-salud-pero-sin-alegrias-economicas-201707070816\\_noticia.html](https://www.abc.es/conocer/abci-calidad-vida-espana-buena-salud-pero-sin-alegrias-economicas-201707070816_noticia.html)
4. Encuesta de los movimientos turísticos de los españoles (FAMILITUR). (2015-2018) **Notas de Coyuntura Mensual**. Disponible en: <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/familitur/paginas/default.aspx>
5. EL PAÍS. (2016) **Las familias aumentan con fuerza el gasto, sobre todo en bares y viajes**. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2016/06/20/actualidad/1466412506\\_869308.html](https://elpais.com/economia/2016/06/20/actualidad/1466412506_869308.html)
6. EL PAÍS. (2016) **¿Cómo gastan el dinero los españoles? ¿Cuánto destinan a pan? ¿Y a zapatos?** Disponible en: [https://elpais.com/economia/2016/06/20/actualidad/1466421723\\_914789.html](https://elpais.com/economia/2016/06/20/actualidad/1466421723_914789.html)
7. EL ECONOMISTA. (2017) **¿Cuánto y en qué gastan los españoles?** Disponible en: <http://www.eleconomista.es/firmas/noticias/8750611/11/17/Cuanto-y-en-que-gastan-los-espanoles.html>
8. LA VANGUARDIA. (2017) **¿A qué dedican los españoles el tiempo libre?** Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/vida/20170705/423907526358/dedican-tiempo-libre-espanoles.html>
9. CADENA SER. (2017) **¿A qué dedican los españoles su tiempo libre?** Disponible en: [http://cadenaser.com/ser/2017/07/05/sociedad/1499252745\\_630554.html](http://cadenaser.com/ser/2017/07/05/sociedad/1499252745_630554.html)
10. MARTÍNEZ Abascal, Eduardo. (2017) **Crisis y Recuperación: Sectores Protagonistas**. Economía para todos: Bolg Network. Business School, Universidad de Navarra. Disponible en: <http://blog.iese.edu/martinezabascal/2017/01/11/crisis-y-recuperacion-sectores-protagonistas/>
11. EL MUNDO, a. (2017) **España recibió 75,3 millones de turistas en 2016**. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2017/01/12/587751a246163f6d518b4600.html>
12. EL MUNDO, b. (2017) **El puente de mayo se consolida como el mejor para el turismo rural**. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2017/05/03/5908a96146163f75158b45a0.html>
13. EL PAÍS. (2015) **España tiene el sector turístico más competitivo del mundo**. Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2015/05/06/actualidad/1430908896\\_668329.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/05/06/actualidad/1430908896_668329.html)
14. EL PAÍS. (2017) **España lidera el ránking mundial de la competitividad del turismo**. Disponible en: [https://economia.elpais.com/economia/2017/04/05/actualidad/1491412519\\_346853.html](https://economia.elpais.com/economia/2017/04/05/actualidad/1491412519_346853.html)

15. EL PAÍS. (2015) **Turismo, la industria que mueve el mundo**. Disponible en:  
[http://elpais.com/elpais/2015/04/20/eps/1429548597\\_667553.html](http://elpais.com/elpais/2015/04/20/eps/1429548597_667553.html)
16. EL PAÍS. (2017) **Así será el turismo en España en 2017: más turistas, precios más altos y hoteles renovados**. Disponible en:  
[http://economia.elpais.com/economia/2017/04/26/actualidad/1493211122\\_897645.html?rel=lom](http://economia.elpais.com/economia/2017/04/26/actualidad/1493211122_897645.html?rel=lom)
17. CRÓNICA GLOBAL. (2017) **La industria turística ya supone el 11,2% del PIB español**. [http://cronicaglobal.elespanol.com/business/industria-turistica-ya-supone-11-2-pib-espanol\\_66545\\_102.html](http://cronicaglobal.elespanol.com/business/industria-turistica-ya-supone-11-2-pib-espanol_66545_102.html)
18. EXPANSIÓN. (2016) **La actividad turística gana importancia en el PIB y en el empleo**.  
<http://www.expansion.com/empresas/transporte/2016/12/22/585ba85e268e3e3a178b4616.html>
19. Definición ABC. (2018) **Definición de Turista**. Disponible en:  
<https://www.definicionabc.com/general/turista.php>
20. EL MUNDO. (2018) **El Gobierno subirá el precio del diésel a partir de enero**. Disponible en:  
<http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/08/09/5b6c46d9268e3e73428b4627.html>
21. Finanzas.com. (2018) Disponible en: <http://www.finanzas.com/ibex-35/>
22. EmpresaActual.com. (2018) **Qué es el WACC y para qué sirve**. Disponible en:  
<https://www.empresaactual.com/el-wacc/>
23. Economipedia. (2018) Disponible en:  
<http://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
24. EXPANSIÓN/Datosmacro.com. (2018) Disponible en:  
<https://datosmacro.expansion.com/bono>
25. MARTÍNEZ Abascal, Eduardo. **Crisis y Recuperación: Sectores Protagonistas**. Economía para todos: Bolg Network. Business School, Universidad de Navarra. 11/01/2017. Disponible en: <http://blog.iese.edu/martinezabascal/2017/01/11/crisis-y-recuperacion-sectores-protagonistas/>
26. DÍAZ Soria, Inma y LLURDÉS Coit, Joan Carles. 2013. **Reflexiones sobre el turismo de proximidad como una estrategia para el desarrollo local**. , Cuadernos de Turismo, 32, pp. 68-88.